

بِسْمِ اللَّهِ الَّذِي لَا يَضُرُّهُ مَعَ اسْمِهِ شَيْءٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ، وَهُوَ الْعَلِيمُ ... بِاسْمِ اللَّهِ الَّذِي لَا يَضُرُّهُ مَعَ اسْمِهِ شَيْءٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ، وَهُوَ الْعَلِيمُ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الَّذِي لَا يَضُرُّهُ مَعَ اسْمِهِ شَيْءٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ، وَهُوَ الْعَلِيمُ ... بِاسْمِ اللَّهِ الَّذِي لَا يَضُرُّهُ مَعَ اسْمِهِ شَيْءٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ، وَهُوَ الْعَلِيمُ

رَبِّ الْعَالَمِينَ

# مدیریت

پیدایش سازمان و مدیریت

# مقدمه

# چگونگی شکل گیری سازمانها

- گروهی از افراد دارای شم بازرگانی یا صنعتی فعالیت را برای تولید محصول یا ارائه خدمتی راه اندازی می کنند
- هر یک مسئولیتی بر عهده می گیرند
- اگر با **مشکلی** روبرو شوند بطور **غیر رسمی** و با **مراوده** با سایرین آنرا حل می کنند
- این بنیان گذاران تسلط کامل بر سازمان دارند
- حل مسائل از طریق **خلاقیت**
- این ها از **فعالیت های اداری** گریزانند
- اما با گسترش فعالیت های سازمان ناخواسته زیر بار مسئولیت های اداری می روند
- ظهور بحران خلاقیت      **راه حل: رهبری سازمانی**

- حال نیاز به مدیری توانمند است تا سازمان را نظم بخشد
- اما چگونه؟ با بکارگیری موثر و **کارای** منابع انسانی و مادی برای رسیدن به اهداف
- **کارایی** وقتی حاصل می شود که عملکرد داخلی با فناوری، نیازهای کارکنان و محیط خارجی سازمان سازگار باشد
- **بدین منظور (لزوم توجه به 5 وظیفه مدیریت)**

- در این مرحله مدیر **خط مشی هایی** برای اداره سازمان اتخاذ می کند
- رفتار با سطوح پائین تر **دستوری** است
- بحران استقلال
- راه حل: عدم تمرکز و دادن اختیارات بیشتر به کارکنان و سرپرستان

- عدم تمرکز و تفویض اختیار سبب بحران کنترل می شود
- مدیر احساس می کند کنترل امور را تا حد زیادی از دست داده است
- راه حل: ایجاد **هماهنگی** نه از طریق سیستم تمرکز بلکه وضع خط مشی در زمینه های مختلف (تنظیم خط مشی ها و ابلاغ آنها به صورت دستورالعمل و بخشنامه)
- بحران تشریفات زائد اداری (وجود برنامه های رسمی و خشک)
- راه حل: همکاری

- همکاری و تشکیل تیم
- خود کنترلی به جای کنترل رسمی
- بحران: فشار بر افراد برای یافتن راه حل‌های خلاقانه سبب تحلیل جسمی و احساسی افراد می شود.



- برای غلبه بر این بحران ها:
- رعایت اصول مدیریت **به اقتضای زمان و موقعیت** (سبک مبتنی بر هدایت، سبک مبتنی بر هماهنگی، همکاری، واگذاری اختیارات و...)

# سازمان چیست؟



# سازمان چیست؟



- سازمان عبارت است از الگویی منظم و عقلایی از روابطی که بین تعداد زیادی از افراد به منظور رسیدن به **هدف های مشترک** برقرار می شود.
- سازمان عبارت است از فرآیندی نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به **هدف های معین**

# عناصر مهم در تعریف سازمان:



- سازمان همیشه از افراد تشکیل می شود.
- بین این افراد روابط متقابل وجود دارد.
- این روابط متقابل را می توان نظام بخشید.
- کلیه افراد در سازمان دارای هدف های مشخص هستند
- افراد سازمان برای دست یافتن به هدف های فردی، حصول هدف های مشترک سازمانی را دنبال می کنند.

# فلسفه وجودی سازمانها:



- فلسفه وجودی سازمانها این است که **هدفهای** **معین** فقط از طریق همکاری گروهی از مردم تحقق می یابد.
- سازمان زمانی علت وجودی خود را پیدا می کند که دارای هدفهای مشخص باشد.

# مدیریت چیست؟



مدیریت **فراگرد** به کارگیری موثر و کارآمد منابع  
مادی و انسانی

از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج  
منابع و امکانات، هدایت و کنترل برای دست  
یابی به اهداف تعیین شده است.

## 5 نکته در این تعریف

- مدیریت یک فراگرد است
- دلالت بر هدایت و رهبری تشکیلات انسانی دارد
- مبتنی بر تصمیم گیری مناسب و دستیابی به **نتایج مطلوب** است
- توجه به کارایی، تخصیص و مصرف بهینه منابع
- تاکید بر فعالیت های هدفدار



# مدیریت چیست؟



مدیریت **فرایندی** است برای حل مسائل مربوط به تأمین **هدفهای سازمانی** به نحو مطلوب از طریق استفاده مؤثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر

«کریتنر»

فرآیند انجام کارها به طور **اثربخش** و **کارآمد** توسط دیگران

«رابینز»

# تعاریف مدیریت:

- مدیریت عبارت است از انجام عملیات برای **حصول به هدف** یا هدفهای از پیش تعیین شده، از طریق **هدایت و تلفیق مساعی افراد**
- مدیریت عبارت است از استفاده مناسب از منابع و امکانات موجود به منظور **نیل به هدف** یا هدفهای معین
- مدیریت عبارت است از **نیل به هدف** یا هدفهای مؤسسه با **صرف حداقل هزینه و زمان**

# نکات مهم در تعریف کریتنر:



- فرآیندی برای حل مسائل
- هدفهای سازمانی
- کارایی
- منابع کمیاب
- محیط در حال تغییر

# اهمیت مدیریت

- هنگام مواجهه با **بحران رهبری** بنیان گذاران واحدهای بازرگانی به جذب مدیران توانمند پرداختند
- **نهادی** نیست که بدون داشتن سلسله مراتب اداری (مدیریت) **پایدار** بماند
- **موفقیت و شکست** نهادها به نحوه مدیریت آنها مربوط است
- **دراکر: عضو اصلی** و حیات بخش سازمان هاست
- **کونتز: مهمترین فعالیت انسانی** است

# مدیریت و مدیران

- مدیر کیست؟ فردی که **مسئولیت عملکرد** یک یا چند نفر در سازمان را بر عهده دارد
- مدیر **کارکنان** را به کار می گیرد
- **منابع** سازمان مثل: اطلاعات، فناوری، مواد خام، پول و... را برای تولید محصول یا ارائه خدمت بکار می گیرد
- مدیر **اثربخش**: منابع انسانی را به شکلی که **هم** به عملکرد کاری و **هم** رضایت کارکنان منجر شود به کار می گیرد

● شاخص عملکرد:

اثربخش:

میران دستیابی به هدف

کارایی:

در فرایند کسب هدف میزان صرف هزینه چگونه  
بوده است (مقایسه خروجی های بدست آمده  
با ورودی های صرف شده)  
کارترین مدیر: کسی که بتواند با کمترین هزینه کار  
کند.

# سطوح مدیریت

● عملیاتی

● میانی

● عالی

# عملیاتی (سرپرستی)

- افراد پر مشغله با مراجعات زیاد
- نظارت بر عملکرد کارکنان به طور مستقیم
- تنظیم برنامه عملیاتی کوتاه مدت و تفصیلی برای واحد خود
- وقت کم برای برنامه ریزی، گزارش نویسی و مطالعه
- بیشترین وقت: صحبت کردن، نظارت کردن و حل و فصل مسائل



# میانی

- واسط عملیاتی و سطوح عالی
- به مدیریت عالی گزارش می دهند
- نظارت بر عملیاتی ها
- بیشترین وقت: تحلیل داده ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری، برنامه ریزی بر اساس تصمیمات مدیریت عالی، حضور در جلسات (80% گفت و شنود)، مطالعه و مکاتبه
- برنامه ریزی فعالیت های عملیاتی ها و هدایت آنها برای نیل به اهداف سازمان
- تنظیم برنامه های میان مدت
- تنظیم برنامه های بلند مدت برای اظهار نظر مدیران عالی
- خدمات مشاوره ای به عملیاتی ها
- تصمیم گیری برای ارتقای عملیاتی ها (ارزیابی عملکرد)
- کار فکری بیشتر از عملی
- در حال حذف (با ورود فناوری اطلاعات و نرم افزارهای رایانه ای)

# عالی

- درگیر برنامه های بلند مدت و جامع
- درگیر متغیرها و مقتضیات گسترده و متنوع
- ارزیابی عملکرد واحدهای عمده سازمان
- تبادل نظر با مدیران سطوح پائین درباره مسائل کلان سازمان
- بیشترین وقت خود را با مدیران هم سطح یا افراد خارج سازمان و زمان اندکی با کارکنان

# مدیریت موفق و موثر

● مدیریت موفق:

بکارگیری 20 تا 30 درصد توانایی افراد برای رسیدن به حداقل نتیجه قابل قبول با بکارگیری ابزار تنبیه، توبیخ، کسر حقوق و...

● 1. بکارگیری کارکنانی که توانایی آنها متناسب با شغل مورد نظر است

● 2. لزوم همکاری کارکنان و مافوق ها (نفوذ) (منابع قدرت)

● ناشی از مقام و منصب (مشروعیت، پاداش، تنبیه)

● ناشی از قدرت شخصی (صلاحیت و مهارت و دانش و اطلاعات تخصصی) + (افتخار)

● 3. امدادهای غیبی، اتفاقات پیش بینی نشده (فرصت ها و محدودیت های پیش بینی نشده)

● مدیر موثر:

بکارگیری 80 تا 90 درصد توانایی افراد برای  
رسیدن به نتیجه ای بیش از حداقل قابل  
قبول

لزوم داشتن مهارت فنی، انسانی، ادراکی،  
طراحی و حل مسئله

# سیر تکاملی مدیریت

- از زمان پیدایش انسان ها هنر مدیریت با شکل گیری نهاد خانواده)
- 5000 سال قبل از میلاد مسیح: سومری ها (ثبت و مکتوب کردن فعالیت های اداری و تجاری خود)

# مدیریت در تمدن های باستانی:

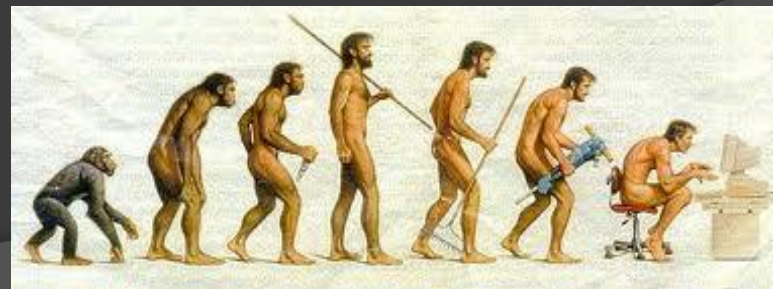


همزمان با شروع زندگی گروهی انسانها

برای تأمین غذا

مسکن

دفاع در برابر دشمنان



# اهرام مصر



استفاده از مدیریت در بنای اهرام

برنامه ریزی

سازماندهی

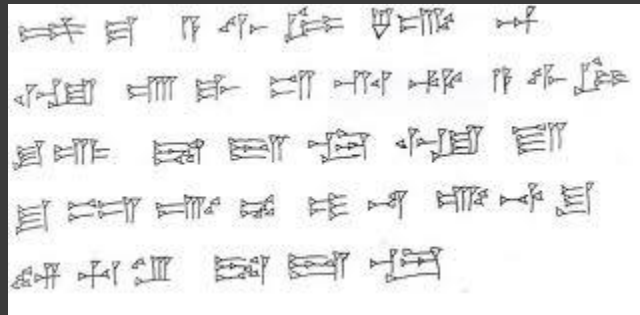
کنترل



استفاده از فنون مدیریت



# قوانین حمورابی



● دفاع از مالکیت خصوصی

● امور بازرگانی

● تعیین حداقل دستمزد

● عدم تفویض مسئولیت

● کنترل تولید

● دستمزد تشویقی



# چینی ها



سازماندهی

برنامه ریزی

رهبری

کنترل

روشهای انجام کار

مدیریت مؤثر



# یونانیان



- مدیریت مشاوره ای
- جهان شمول بودن اصول مدیریت
- اصل تخصص و تقسیم کار



# ایران باستان (کوروش)



● برنامه ریزی

● تقسیم کار

● وحدت هدف

● نظم و ترتیب

● همکاری گروهی



# رومی ها



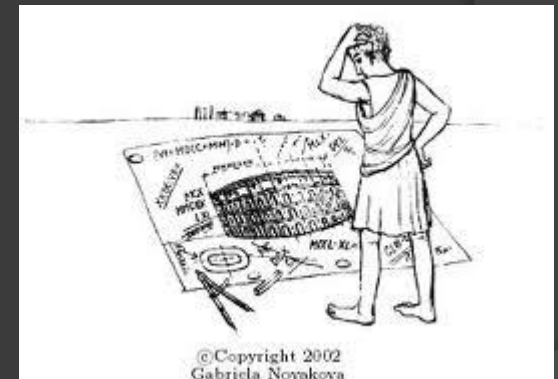
● سازماندهی



● کنترل و ارتباطات



● عدم تمرکز

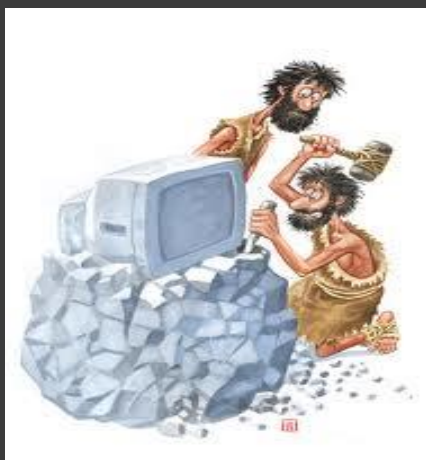


# مدیریت در تمدن های باستانی؟



تجربه آزمایش و خطا

عدم وجود هیچگونه تئوری خاص و یا تبادل افکار و تجربه



اندیشه مدیریت به صورت خام و پرورش نیافته

● اما...

تحول مدیریت در جریان انقلاب صنعتی  
در قرن 17 میلادی، 13 مستعمره انگلستان از  
ان جدا شدند و امریکا شکل گرفت  
رشد جمعیت، تولید انبوه (آدام اسمیت):  
تقسیم کار و تخصص گرایی  
بعد از آن هنری فورد (اتومبیل سازی)

# مدیریت در عصر انقلاب صنعتی



- پیشرفت تکنولوژی
- تولید انبوه
- افزایش مصرف
- مهاجرت و افزایش شهرنشینی
- تغییر ساختار خانواده ها
- تفکیک مدیریت از مالکیت
- پیدایش وزارتخانه ها و سازمانهای دولتی

# رهیافت های عمده در سیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت

- رویافت های سنتی:  
ارائه اصول جهان شمول برای کاربرد در موقعیت  
های گوناگون
- منابع انسانی: توجه به نیازها و انگیزه های  
انسانی، کار گروهی، نقش عوامل اجتماعی در  
محیط کار
- کمی (علم مدیریت): استفاده از فنون ریاضی  
در حل مسائل مدیریتی
- سیستمی و اقتضایی: دیدگاه سیستمی و  
تفکر اقتضایی در تحلیل مسائل مدیریتی



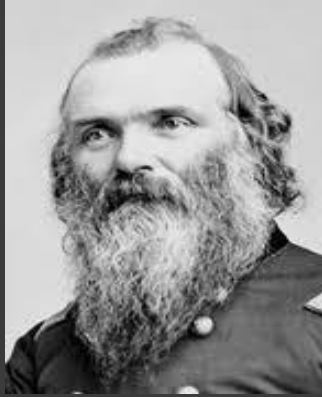
# مکاتب کلاسیک (سنتی) سازمان و مدیریت



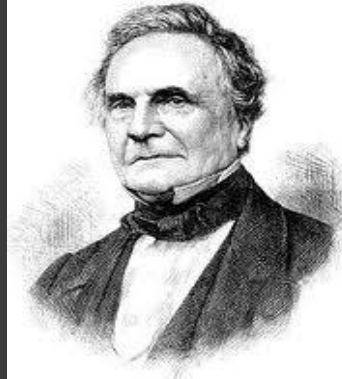
۱. مکتب مدیریت علمی (فردریک تیلور)

۲. مکتب مدیریت عمومی (هنری فایول)

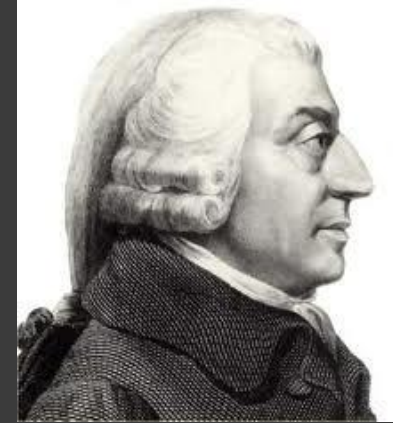
۳. مکتب دیوانسالاری (ماکس وبر)



دانیل مک کالم



چارلز بیج



آدام اسمیت



هنری تاون



فردریک تیلور



جوزف وارتن

- فرض: انسان موجودی است منطقی
- افراد برای منافع مادی کار می کنند
- برای به حداکثر رساندن منافع شخصی هر اقدامی می کنند

# مکاتب کلاسیک سازمان و مدیریت

- در اوایل قرن بیستم همراه با گسترش بازارهای مصرف، صنایع از رشد روزافزونی برخوردار شد. از سوی دیگر ماشینی شدن کارها و پیشرفت چشمگیر تکنولوژی نیز سبب شد که ماشین به تدریج جایگزین نیروی انسانی شود.
- به سبب توجه روزافزون نسبت به بازدهی، کارایی و سودآوری، مسأله کنترل و تنظیم عوامل تولید اهمیت بسیار یافت.
- در این دوران روابط بین مدیران و کارکنان مشخص نبود و مدیرانی که تجربه مدیریت و رهبری نداشتند، غالباً از روش دیکتاتوری برای اداره امور استفاده می کردند.

- استانداردهای تولید معمولاً به صورت نظری و بدون توجه به شرایط تعیین می شد و استعدادهای کارکنان بدون در نظر گرفتن شرایط شغلی و به طور تصادفی به کار گرفته می شد.
- به علت فقدان هرگونه استاندارد کار، مدیران در وضعیتی نبودند که نسبت به برقراری نظام صحیح دستمزد و ترفیعات و پاداش، تصمیمات مناسبی اتخاذ کنند.
- در چنین شرایطی از یکسو مدیران حداکثر فشار را نسبت به کارکنان برای افزایش تولید اعمال می کردند و از سوی دیگر کارکنان سعی می کردند که به سیستم لطمه وارد کنند. به این ترتیب مدیران و کارگران هیچیک از شرایط حاکم بر محیط کار راضی نبودند.
- در این اوضاع و احوال اقتصادی و اجتماعی بود که مکتب مدیریت علمی توسط تیلور پایه گذاری شد.



## مکتب مدیریت علمی

● نهضت مدیریت علمی از اواخر قرن نوزدهم با مطالعات مهندس جوانی به نام **فردریک وینسلو تیلور** (۱۸۵۶-۱۹۱۵) در آمریکا آغاز شد.

● روش تیلور به این گونه بود که **از طریق مطالعه چگونگی انجام کار**، قواعد حاکم بر کار را کشف می کرد.

● حرکت سنجی و زمان سنجی

● **چگونه بهره دهی کارکنان افزایش یابد؟**

● در حمل مواد کنار هر توده سنگ آهن یک نفر قرار گیرد (یک نفر کل فرایند حمل را بر عهده

نگیرد)

● کتاب اصول مدیریت علمی تیلور

● بهتر است هدف اصلی مدیریت به حداکثر رساندن کامیابی کارفرما و کارمند باشد

● پدر مدیریت علمی

● افراد کمتر از ظرفیت و توانایی خود کار می کنند

● راه حل: هدایت آنها از طریق **ارضای نیازهای پولی کارکنان**

● اصول مدیریت علمی

# اصول و مبانی فلسفی مدیریت علمی تیلور

1. استفاده از روش علمی برای انجام هر یک از عناصر تشکیل دهنده کار بجای اعمال روشهای غیر علمی متداول (تدوین قولنین حرکت، استاندارد کردن کارها، ایجاد شرایط کاری مناسب)
2. انتخاب کارکنان بر اساس شایستگی، انتخاب افراد با توانایی های متناسب با هر شغل
3. آموزش کارکنان انتخابی و فراهم کردن انگیزه های مناسب برای جلب همکاری آنان
4. حمایت کارکنان برای جلب همکاری آنها (از طریق برنامه ریزی کردن کار آنها و هموار کردن راه انجام کار)



# تیلور می گفت:

- کارکنان توانمند را به دقت انتخاب کنید
- آنان را آموزش دهید تا کار خود را به بهترین نحو و هوشمندانه انجام دهند
- سرپرستان را آموزش دهید تا بتوانند کارکنان را برای انجام کار با بالاترین حد توان برانگیزانند
- زحمات کارکنان را جبران کنید (پاداش)
- علمی کردن فعالیت های هر شغل
- تدوین قوانین حرکت
- تحزیه فعالیت های یک شغل و کاهش حرکت های جسمانی تا حد حرکت های ضروری و اساسی



## نارساییه‌های مکتب مدیریت علمی

- مکانیکی و ماشینی بودن مدل
- عدم توجه به احساسات، طرز تفکر و هدفهای فردی کارکنان
- عدم توجه به ساختار فرهنگی اجتماعی گروهی کارکنان، سازمان های غیر رسمی، تضاد منافع و رفتار سازمانی
- عدم ارائه راه حل رضایتبخش برای حل مسأله انگیزش و بازدهی کارکنان

# آثار مدیریت علمی

- بهبود کلی در مدیریت کارخانه
- استفاده بهتر از نیروی انسانی، سرمایه، مواد و تجهیزات
- استفاده از تحقیق و محاسبات علمی به جای روشهای محاسبه سرانگشتی
- تأکید بر استفاده از استانداردها
- تأکید بر کنترل به عنوان مکانیزمی برای حفظ و دوام استانداردها
- معرفی اصل همکاری

## عناصر مورد نظر تیلور در مدیریت علمی عبارتند از:



تحقیق

استاندارد

برنامه ریزی

کنترل

همکاری

# فایولیسم: اصول علم اداره (فراگرد مدیریت)

● مکتب مدیریت عمومی توسط هنری فایول در بحبوحه جنگ جهانی اول ارائه کرد

● کتاب مدیریت عمومی و صنعتی را در ۱۹۱۶ میلادی منتشر کرد (مدیریت

مناسب سازمان و افراد چگونه است؟)

● فعالیت های سازمان را مشتمل بر ۶ دسته:

✓ فنی و تولیدی

✓ بازرگانی و مبادله

✓ مالی / بهینه سازی مصرف

✓ ایمنی / حفاظت از اموال

✓ مدیریتی

✓ حسابداری / تعیین وضعیت مالی



## ● وظایف مدیریتی:

- ✓ برنامه ریزی
- ✓ سازماندهی
- ✓ فرماندهی
- ✓ هماهنگی
- ✓ کنترل

# اصول عام و کلی برای بهبود مدیریت سازمان:

◎ اصول چهاردهگانه مدیریت فایول عبارتند از:

(1) تقسیم کار: کاهش تنوع مسئولیت ها و کارهای بر عهده هر فرد

(2) اختیار و مسئولیت: حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاد

پاسخگویی در برابر نتایج

(3) انضباط: اطاعت کارکنان از مدیر و توافق میان آنها

(4) وحدت فرماندهی: اختیار دستور دادن به هر کارمند تنها از سوی

(5) وحدت مدیریت: برای اجرای هر برنامه، یک مدیر مسئول تعیین

(6) تبعیت منافع فرد از منافع عمومی



۷) حقوق و مزایای کارکنان: پاداش منصفانه به کارکنان

۸) تمرکز: هدایت سازمان توسط یک سیستم مرکزی و هماهنگ شدن فعالیت ها از آن طریق

۹) سلسله مراتب: خط فرماندهی / مسیر صدور دستور از مسئولان رده بالای سازمان شروع و به کارکنان جزء، ختم می شود. هر ارتباط رسمی از طریق خط فرماندهی ممکن می شود که سبب وحدت مدیریت می شود. بیش از حد طولانی نباشد چون فرایند تصمیم گیری را کند می کند

۱۰) نظم و ترتیب: انتخاب صحیح و قرار دادن افراد در جای مناسب خودشان / انتخاب صحیح تجهیزات و استفاده از اشیاء در جای مناسب

۱۱) انصاف یا بی غرضی: رفتار منصفانه و عادلانه با کارکنان

۱۲) ثبات و استمرار خدمت کارکنان: افراد در سازمان نیاز به زمان دارند تا خود را با محیط کاری و وظایف سازمانی تطابق دهند. قبل از تسلط بر کار جابجا نشوند. با تسلط بر کار بهره دهی آنان افزایش می یابد.

۱۳) ابداع و ابتکار: مدیر کارکنان را تشویق کند که فعالیت هایشان را برنامه ریزی نماید.

۱۴) روحیه یگانگی گروهی: مدیر کارکنان را تشویق به کار گروهی / روحیه کار دسته جمعی / وحدت کند.



## (ب) توانایی و ویژگی های لازم برای مدیریت

◎ توانایی ها و ویژگی های مدیران از نظر فایول عبارتند از:

- (1) توانایی جسمی
- (2) توانایی فکری
- (3) توانایی اخلاقی
- (4) معلومات عمومی
- (5) معلومات تخصصی
- (6) تجربه

# فایول = فالت

- بعد از فایول، فالت بود که به لزوم استفاده از گروه ها و همکاری انسانی در سازمان توجه شد
- گروه را ساز و کاری برای ترکیب توانایی ها و مهارت های افراد گوناگون می دانست
- سازمان را جامعه کوچکی می دانست که مدیران و کارکنان باید به طور هماهنگ در آن کار کنند
- وظیفه مدیر را کمک به افراد در سازمان به منظور همکاری در جهت کسب تلفیقی از منافع می دانست
- هر یک از کارکنان را مالک بخشی از سازمان بدانیم تا احساس مسئولیت جمعی ایجاد شود

## دیوانسالاری ( بروکراسی )

- واژه بروکراسی معمولاً با مفاهیم منفی از قبیل تشریفات زائد اداری، دوباره کاری، کاغذ پراکنی، حاکمیت مقررات خشک و بی روح اداری، سلسله مراتب عریض و طویل و دست و پا گیر اداری، کندی جریان امور، تمرکز در تصمیم گیری، اتلاف وقت و منابع و نظایر آن بکار برده می شود.



● بروکراسی به مفهوم فنی کلمه یعنی به عنوان یک پدیده اجتماعی، نخستین بار توسط ”

ماکس وبر“ بنیان نهاده شد.



● دو ضابطه اصلی در تئوری ماکس وبر، ”**مشروعیت قدرت**“ و ”**دیوانسالاری**“ است.

# انواع مشروعیت برای اعمال قدرت از نظر وبر

1. سلطه کارزماتیک

2. سلطه سنتی

3. سلطه قانونی

# سلطه کاریزماتیک

- کاریزما در لغت به معنای “فره یا موهبت رهبری” است، استعدادی استثنایی که به واسطه آن شخص لیاقت رهبری پیدا می کند.
- رهبر کاریزماتیک سلطه خود را بواسطه استعدادهای استثنایی و کردارش موجه می کند.
- پیروانش سلطه و اقتدارش را بواسطه اینکه به شخص او ایمان دارند می پذیرند.
- در این نوع سلطه معمولاً دستگاه اداری بسیار سست و بی ثبات است و وفادارترین پیروان، معمولاً نقش رابط بین رهبر و توده مردم را به عهده می گیرند.

## سلطه سنتی

- رهبر سنتی مدیری است که به اعتبار **موقعیت و پایگاه موروثی** خودش دستور می دهد. دستورهای او در محدوده آداب و سنن، شخصی و مستبدانه است. عوامل او دستوراتش را بدون احساس وفاداری نسبت به شخص او، اطاعت می کنند.
- در این نوع سلطه دستگاه اداری معمولاً یا **شکل موروثی** به خود می گیرد و یا **شکل فئودالی**

## سلطه قانونی

- مشروعیت این نوع سلطه را اعتقاد به **درستی قانون** حفظ می کند.
- در این مورد به مدیر به عنوان مافوقی که بر اساس **رویه های قانونی** انتخاب و منصوب شده است، نگریسته می شود و به اعتبار **سمت یا جایگاه در سلسله مراتب سازمانی** است که او اعمال قدرت می کند.
- ترکیب دستگاه اداری متناسب با نوع قانونی سلطه را اصطلاحاً **بروکراسی** می نامند.



# مدل ایده آل بروکراسی وبر

● ماکس وبر مدل ایده آل بروکراسی خود را بر اساس پرداختن به نوعی سازمان که دارای

اقتدار "قانونی - منطقی" است بنا نهاد.



# مهمترین خصوصیات مدل بروکراسی "وبر" عبارتند از:

1. تخصصی شدن کارها در حد عالی
2. ساختار قدرت مبتنی بر سلسله مراتب / مشروعیت قانونی
3. حاکمیت قوانین و مقررات
4. استخدام کارکنان بر اساس توانایی و دانش فنی
5. ضبط و نگهداری سوابق تصمیمات، اقدامات و مقررات اداری / مستندسازی

# انتقادهای وارد بر نظریه بروکراسی “وبر”

● توجه بیش از حد به جنبه های رسمی سازمان و عدم توجه به الگوها و روابط غیر رسمی در

سازمان

● مکانیکی بودن مدل وبر

# نظریه های جدید سازمان و مدیریت:



- مکتب روابط انسانی (التون مایو)
- نظریه ماری پارکر فالت
- نظریه چستر بارنارد
- نظریه هربرت سایمون
- نظریه سیستم ها
- تئوری اقتضاء
- مدیریت ژاپنی و تئوری Z
- مدیریت آمریکایی

## مکتب روابط انسانی

● مطالعات و بررسی های مشهوری که در سالهای ۱۹۲۴ - ۱۹۳۲ به رهبری **التون مایو** در **کارخانه هاتورن** متعلق به شرکت وسترن الکتریک صورت گرفته، نقطه شروعی برای **مطالعات سیستماتیک در زمینه روابط انسانی** به شمار می آید. این مطالعات به صورت یک



منبع اصلی، الهام بخش کلیه مطالعات بعدی در این زمینه شد.



- در تحقیقات هاتورن ابتدا به جنبه های فیزیکی و روانی توجه می شد، سپس متغیرهای اجتماعی – روانی مورد تأکید قرار گرفت و در مرحله آخر متغیر های گروهی و اجتماعی با نگرش جامعه شناختی بود که کانون اصلی توجه و تمرکز در بررسی ها را تشکیل می داد.

# نتیجه مطالعات هاتورن

- باید کارکنان را افرادی دانست که **انگیزه ها، نیازها و هدفهای شخصی** دارند.
- ارزشها، هنجارها، استانداردها، انتظارات و توقعات گروههای کار تأثیر قابل ملاحظه ای در بازده کار کارکنان و رفتار آنان دارد.
- در داخل سازمان های رسمی، **سازمان های غیر رسمی** وجود دارد که عمیقاً بر رفتار کارکنان تأثیر می گذارند.
- **شیوه سرپرستی و مدیریت** می تواند نقش مهمی در تقویت روحیه کارکنان و افزایش بهره وری داشته باشد.

جدول سیر تحول مکاتب مدیریتی، مفاهیم اصلی و شرح ویژگی ها - میرشاهی، ۱۳۸۸

مکاتب مدیریت	زمان	صاحب نظران	مفاهیم اصلی (کلیدواژه ها)	شرح ویژگی ها
کلاسیک	نظریه مدیریت علمی / اداری / بوروکراتیک	۱۹۰۰	فردریک تیلور، ماکس وبر، هانری فایول، لوتر گیولیک	استاندارد سازی برای هر کار که همیشه یکسان است. / اگر پاداش متناسب با کار باشد، نارضایتی کاهش می یابد. / فعالیت ها در سازمان ها به بخش های مختلف تقسیم می شود. / تنها عامل انگیزش نیروی انسانی، پول است. / انسان برای کار آفریده شده است.
نئو کلاسیک	نظریه رفتارگرایی / روابط انسانی	۱۹۴۰	آلن مایو، مازلو، مک کله لند، هرزبرگ، آرگریس، مک گریگور	توجه به انسان و روابط انسانی در محیط کار / شکل گیری گروه های غیر رسمی در محیط کار / توجه به عواطف و احساسات افراد برای افزایش بهره وری / مدیر نقش رهبری و هماهنگی را ایفا می کند / توجه به رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی برای ارتقای اثربخشی سازمان / عدم ارایه مدل عملیاتی برای پیشبرد روابط انسانی / نگرش تک بعدی و عدم توجه به تاثیرات محیط بر رفتار سازمان و کارکنان
مکاتب نوین	نظریه عمومی سیستم ها (نظام ها)	۱۹۵۰	بولدینگ، برتالانفی، چستر و بارنارد	کل، چیزی بیش از مجموع اجزای خود است / سیستم مجموعه ای از عناصر است که در ارتباط متقابل و در تعامل با سایر اجزا برای رسیدن به هدف واحد تلاش می کند / هر سیستم شامل ورودی، فرایند و خروجی است / تفکر سیستمی شکل رایج سازمان های امروزی است / وجود سینرجی یا رابطه هماهنگ و منطقی بین اجزای سیستم ضروری است / هدایت سازمان به سمت آنتروپی منفی (جلوگیری از زوال و نابودی) مهم است / توجه به استانداردها، انسان، گروه، سازمان، محیط درونی و بیرونی / مکتب معرفتی و شناختی است و راه حل یا الگو ارایه نمی دهد
	نظریه اقتضایی وضعی	۱۹۷۰	فیدلر، گالبرایت، رویکرد چند وجهی، تجویزی، الگو و برخورد با وضعیت های پیچیده و اتخاذ رویکردهای چند وجهی در مدیریت / ارایه مدل محور، استراتژی، خط مشی ها و الگوهای مناسب علاوه بر توجه به نگرش سیستمی / هیچ الگوی یکسانی مدیریتی برای تمامی شرایط، مکان ها و زمان ها وجود ندارد / جزء نظریات تجویزی است و راه حل ارایه می دهد / اتخاذ تصمیمات مناسب در شرایط بحران	
	نظریه نقش ها	۱۹۹۰	مینتزبرگ، آدیزس	نقش های مدیران، هماهنگ کنندگی، جامعیت، مدیر کارآفرین، مدیریت نقش خاص برای مدیران شامل نقش تصمیم گیری، نقش اطلاعاتی و نقش میان اشخاص / وظیفه ترکیبی مدیر و نقش هماهنگ کننده بین اهداف سازمانی و اهداف فردی / نزدیکی نظریه نقش ها و نگرش مدیریت در روابط عمومی



## ● مقایسه ی مکتب کلاسیک و نئو کلاسیک:

● ۱. تئوری کلاسیک با فرض **انسان اقتصادی** خوشبختی انسان را در انگیزش **مادی** یافته است ولی تئوری نئو کلاسیک خوشبختی انسان را در درک مفاهیم و **نیازهای اجتماعی** جستجو می کند.

● ۲. تئوری نئو کلاسیک با تاکید بر **جنبه های رفتاری و روانی** و سعی در شناخت عوامل **کیفی و احساسی فرد** نقص مکتب کلاسیک را که که از معنویت انسان بسیار دور بود جبران کرد.

● ۳. نئوکلاسیک ها **واحد جدیدی را برای تجزیه و تحلیل بررسی های سازمانی** معرفی کردند که عبارت بود از **فرد شاغل و گروه های کاری**. قبل از آن کلاسیک سازمان و فعالیت های آن را **واحدی برای تجزیه و تحلیل به شمار می آورد و بهینه سازی سازمان مد نظر آن بود.**

● ۴. تئوری نئو کلاسیک با اصلاح ساختارهای عقلایی، غیر شخصی، خشک و بی روح مکتب کلاسیک و توجه به فرد به عنوان **انسانی با احساس و دارای تاثیر پذیری های اجتماعی** که عملکردش را تحت الشعاع قرار می دهد، معیار های قابل قبولی ایجاد کرده است.

## نظریه ماری پارکر فالت:

● فلسفه فالت را فلسفه مدیریت دموکراتیک و پویا خوانده اند.

● به عقیده فالت:

■ هدف عمده مدیریت باید دست یافتن به وحدت و یکپارچگی باشد و یک مؤسسه باید آرام و بدون سر و صدا مانند یک ماشین خوب طرح ریزی شده، خوب ساخته شده و خوب روغن کاری شده کار کند.

■ اصل مورد نظر فالت، هماهنگی کارها بود.

■ تاکید بر مزایای مشارکت گروهی و تفکر گرایی

■ مسئله اصلی در هر کار جمعی و سازمانی ..... ایجاد و نگهداری روابط انسانی پویا و هماهنگ

■ اشتغال به کسب و کار (خدمت)..... توجه به مهارت، دانش و توانایی های فرد + حسن نیت و

رضایت او

- روح تلاش جمعی برای افزایش انرژی
- اهمیت روابط افقی به اندازه روابط عمودی و سلسله مراتبی در سازمان
- مشارکت فعالانه افراد در تصمیم گیری ها
- وجود راه های متعدد برای انجام کار که بستگی به وضعیت و موقعیت دارد
- اینکه چه کسی به چه کسی دستور دهد و دستور بگیرد یا اینکه تخصیص منابع و مصرف آن چگونه باشد بستگی به وضعیت و موقعیت دارد

# اصول ۴ گانه هماهنگی از نظر فالت:

(1) هماهنگی از طریق برقراری ارتباط مستقیم میان کسانی که وظایفشان به هم ارتباط دارد.

(2) هماهنگی در نخستین مراحل شروع کار

(3) هماهنگی به صورت یک جریان مداوم

(4) هماهنگی از طریق بررسی تاثیر متقابل جنبه های مختلف یک کار



# نظر خاص فالت درباره قدرت و اختیار

- **تعریف قدرت:** قدرت عبارتست از استعداد انجام یک کار، توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب
  - **تعریف اختیار:** اختیار عبارتست از حق تصمیم گیری.
  - حق تصمیم گیری را می توان تفویض کرد اما **قدرت** در خود شخص باقی می ماند.
  - فالت قدرت را به ۲ دسته تقسیم می کند: **قدرت بر دیگران و قدرت با دیگران (قدرت مشترک).**  
از نظر فالت قدرت مطلوب، قدرت مشترک است.
  - یعنی آموزش و توانمندسازی کارکنان و آنگاه گرفتن پیشنهادات سازنده و عملی از آنها و ایجاد
- قدرت مشترک

# نظر خاص فالت درباره قدرت و اختیار

- فالت، صدور دستور و اعمال کنترل را در چارچوب **قانون موقعیت** مجاز می داند.
- بر اساس نظر وی، هم رئیس و هم مرئوس، هم کارگر و هم کارفرما باید از قانون موقعیت تبعیت کنند.
- در قانون موقعیت، شخص الف به شخص ب دستور نمی دهد بلکه موقعیت است که دستور می دهد.
- نظریه های فوق در تئوری فالت، مبنایی برای ایجاد عقاید تازه و مترقی در مدیریت به وجود آورد. (مبنای تئوری پذیرش، تئوری عدم تمرکز اداری، تئوری پویایی گروهی و ...)

## ● روابط پیشنهادی فالت:

- ۱- مدیریت در برخورد با کارکنان آزادانه تر عمل کند
- ۲- تلاش بیشتر جهت پاسخگویی به نیازهای کارکنان به عمل آید
- ۳- کسب منابع در فضای آمیخته با تفاهم
- ۴- به وجود آوردن چارچوب معین یا مدل مشخص برای مسالمت آمیز بودن روابط افراد با یکدیگر

# نظریه چستر بارنارد

● سازمان را یک **نظام همکاری** تعریف می کند

و منظورش از همکاری، **کار گروهی** برای

رسیدن به یک هدف مشترک است.

● علی رغم تشابه این نظریه با تئوری های

کلاسیک، چستر بارنارد برای **عوامل روانی و**

**اجتماعی** سازمان اهمیت بیشتری قائل شده

است.

واحد رسیدگی به شکایات - نوع دوم



برای ارائه شکایت، لطفاً یک شماره بگیرید.



# نظر خاص بارنارد در مورد اختیار

● تفویض اختیار در سازمان از پایین به بالا صورت می گیرد.

● شرایط ۴ گانه اعتبار دستور از نظر بارنارد:

- (1) دستور برای کارکنان قابل فهم باشد.
- (2) کارکنان اعتقاد داشته باشند که دستور با هدف های سازمان مغایرت ندارد.
- (3) کارکنان اعتقاد داشته باشند که دستور با علائق شخصی آن ها سازگار است.
- (4) کارکنان از لحاظ جسمی و فکری قادر به اجرای دستور باشند.

# نظریه هربرت سایمون

به عقیده سایمون:

● در هر نظریه مدیریتی باید **تصمیم گیری** محور اصلی باشد.

# نظر سایمون در مورد تصمیم گیری

- سایمون معتقد است وقتی افراد برای رسیدن به هدف معین فعالیت های خود را هماهنگ می کنند در واقع آگاهانه تصمیم می گیرند.
- به عقیده وی، افراد در سازمان صرفاً تحت تأثیر احساسات نیستند بلکه بیشتر یک تصمیم گیرنده و یابنده راه حل برای مسائل هستند

## محدودیت های تصمیم کاملاً عقلانی - اقتصادی از نظر سایمون



- (1) مهارت ها، عادات و واکنش های کم و بیش ناآگاهانه افراد
- (2) محدودیت های مربوط به محرک ها، ارزش ها و وفاداری افراد
- (3) محدودیت اطلاعات و دانش در دسترس

● به اعتقاد سایمون افراد همیشه در جستجوی یافتن **تصمیم بهینه** نیستند و به یک تصمیم **رضایتبخش** اکتفا می کنند.

● سایمون معتقد است هنگامی که افراد عضویت سازمانی را می پذیرند، در واقع تا حدود زیادی استقلال خود را در تصمیم گیری از دست می دهند. به عبارت دیگر به سازمان اجازه می دهند تا حدودی در تصمیمات آنها نفوذ کند.

## روش های اثرگذاری سازمان بر تصمیمات افراد از نظر سایمون

(1) تقسیم کار

(2) تعیین روش انجام کار (روش های استاندارد برای انجام کار)

(3) اختیار

(4) مکانیسم ارتباطات

(5) آموزش

## نظریه سیستم ها

◎ نگرش سیستمی طرز فکری است **مجموعه نگر** و **کل گرا** که تأثیر و تأثر و تعامل عناصر تشکیل دهنده یک سیستم را نسبت به یکدیگر و نسبت به نظام های بزرگتر محیطی در نظر می گیرد.

### ◎ تعریف سیستم:

- ✓ کل سازمان یافته
- ✓ آرایش منظم اجزاء و عناصر به منظور تأمین یک هدف
- ✓ مجموعه ای از واحدهای مرتبط با یکدیگر

# خصوصیات یک سیستم:

1. هر سیستم از تعدادی اجزاء، عناصر و یا سیستم های فرعی مجزا تشکیل شده است.
2. بین این اجزاء همبستگی، ارتباط متقابل و تعامل وجود دارد.
3. سیستم دارای خاصیت هم افزایی است.
4. هر سیستم دارای هدف معینی است و کلیه اجزاء سیستم برای تحقق این هدف تلاش می کنند.



# انواع سیستم

- سیستم باز
- سیستم بسته
- بر اساس نظریه سیستم ها، سازمان مانند یک سیستم باز عمل کرده و در تعامل با محیط خارجی است.

# ویژگی های سیستم باز

(۱) وارد کردن مواد و انرژی

(۲) تغییر شکل مواد و انرژی

(۳) تولید یا خدمت (ستاده)

(۴) آنتروپی منفی

(۵) وضعیت ثابت و تعادل پویا: **حفظ نسبت مبادلات** انرژی و مواد با محیط و روابط میان اجزای خود سیستم که در امتداد یک پیوستار حفظ می شود حالت پابرجا گفته می شود. رشد و توسعه و تکامل سیستم که تعادل پویا است.

(۶) همپایانی: با **شرایط متفاوت** اولیه به **نتایج یکسان** رسیدن. سیستمها لزوماً از یک عامل جبری پیروی نمی کند و رفتار آنها تابع علتهای مختلف است.

(۷) گردش رویدادها: برون دادهای سیستم به محیط زمینه تکرار فعالیت سیستم را فراهم میکند و الگوی فعالیت **سیستم چرخشی** است.

● چهارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قابل یک مجموعه واحد، به شناخت "خرده سیستم ها"، "سیستم اصلی" و "ابر سیستم پیچیده محیط بر سازمان"

● از کارهای انجام شده توسط هر خرده سیستم از سیستم کلی سازمان، برای بهبود فعالیت های سازمان در مسیر تحقق مأموریت آن اقدام کرد

● ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر "تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی" با محیط

● محیط خارجی هم منشاء تأمین منابع ورودی و هم مصرف کننده باز داده های خروجی

● گرفتن بازخورد از مشتریان و اصلاح عملیات و بازنگری در فراگرد سیستم بر آن اساس

- چهارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قالب یک مجموعه واحد، به شناخت "خرده سیستم ها"، "سیستم اصلی" و "ابر سیستم پیچیده محیط بر سازمان"
- از کارهای انجام شده توسط هر خرده سیستم از سیستم کلی سازمان، برای بهبود فعالیت های سازمان در مسیر تحقق مأموریت آن اقدام کرد
- ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر "تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی" با محیط
- محیط خارجی هم منشاء تأمین منابع ورودی و هم مصرف کننده باز داده های خروجی
- گرفتن بازخورد از مشتریان و اصلاح عملیات و بازنگری در فراگرد سیستم بر آن اساس
- سازمان به مثابه یک سیستم باز "مشتریان نقش تعیین کننده ای در تداوم حیات سازمان دارند
- برنارد: سازمان ها را به منزله مجموعه پیچیده ای از خرده سیستم های همکاری کننده
- سازمان مجموعه پیچیده ای از خرده سیستم های اجتماعی، شخصی، زیستی، فیزیکی

# تئوری اقتضاء

- تئوری اقتضا مانند تئوری سیستم بر سازمان و ارتباط آن با محیط تأکید دارد.
- بر اساس این تئوری باید دید سازمان تحت چه موقعیت و کدام شرایط باید یکی از اشکال بوروکراتیک و یا غیر بوروکراتیک را انتخاب کند.
- به طور کلی ۲ مفهوم سیستم های باز و شرایط نامطمئن زیربنای ساختار تئوری اقتضاء را تشکیل می دهند.
- نتیجه: سازمان ها به عنوان سیستم های باز قابل تطبیق با محیط هستند.

# تئوری اقتضاء

● بر اساس تئوری اقتضاء وظیفه مدیر این است که مشخص کند که کدام تکنیک و روش در

یک موقعیت خاص، تحت شرایط مشخص و در یک زمان معین به بهترین وجه در نیل به

هدف های مدیریت مؤثر واقع می شود.

# مدیریت ژاپنی (تئوری Z)

- این تئوری توسط **ویلیام اوچی** ارائه شد.
- این تئوری سعی می کند به منظور ایجاد همبستگی ها و علائق متقابل در سازمان و میان کارکنان، سازمان را به صورت یک **خانواده** درآورد.
- هدف اصلی تئوری Z **تقویت اعتماد سازمان به کارکنان و تحکیم اطمینان کارکنان نسبت به یکدیگر** است تا از این طریق بازدهی به حداکثر افزایش یابد.



# اصول مدیریت ژاپنی:

- (1) استخدام مادام العمر
- (2) تصمیم گیری مبتنی بر رضایت و توافق
- (3) مسئولیت جمعی
- (4) ارزشیابی و ترفیع کند
- (5) کنترل غیررسمی
- (6) توجه به تمام جنبه های زندگی کارکنان

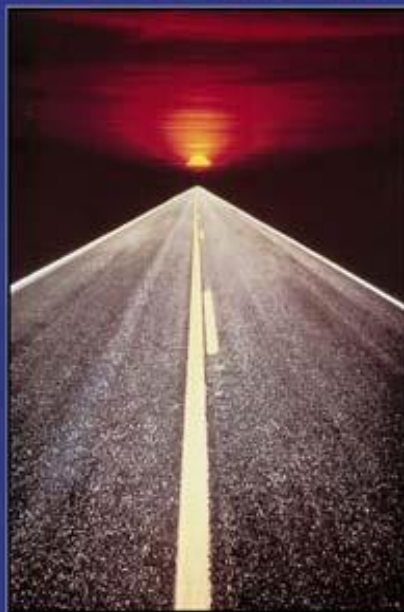


# اصول مدیریت آمریکایی:

- (1) استخدام کوتاه مدت
- (2) تصمیم گیری فردی
- (3) مسئولیت فردی
- (4) ارزشیابی و ترفیع سریع
- (5) کنترل رسمی
- (6) عدم دخالت در زندگی خصوصی کارکنان

هر حرکتی نیازمند مقصد است

# GOALS



To get started,  
you must have a destination.

برنامه ریزی

# اهمیت برنامه ریزی

- برنامه ریزی یکی از مهم ترین وظایف مدیریتی است.
- سبب می شود تا نوعی تعهد نسبت به عمل بر مبنای تفکر و تعقلی آینده نگر بوجود آید
- برای تحقق اهداف چه فردی و چه سازمانی ضروری است
- حتی رسیدن به هدفی جزئی و زود گذر (مهمانی، فروش محصول و...)
- محیط پویا و در تلاطم است، آینده چندان روشن نیست (وجود تغییرات محیطی زیاد)، منابع محدودند در حالیکه نیازها نامحدود و متنوع

# تعریف برنامه ریزی

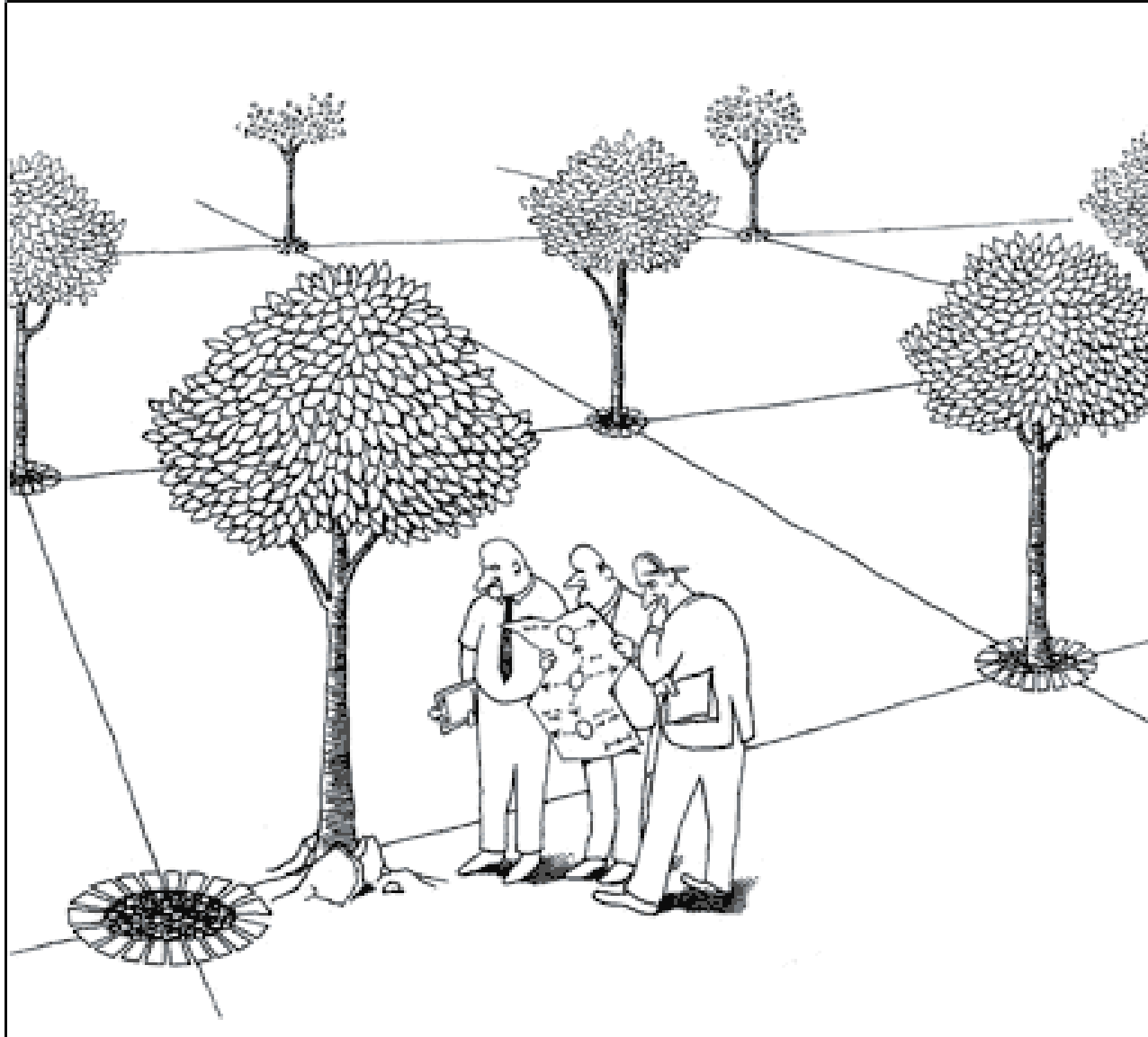
- برنامه ریزی یعنی تعیین هدف و پیش بینی راه های تحقق آن
- تصمیم گیری راجع به کارهایی که باید انجام گیرد
- طراحی وضعیت مطلوب، پیش بینی راه های رسیدن به آن، پیش بینی وسایل لازم برای رسیدن به آن
- طراحی اقدامات و عملیات برای تغییر یک شیء یا موضوع بر مبنای الگوی پیش بینی شده
- برنامه ریزی عبارت است از **تعریف اهداف کمی و کیفی** سازمان ها، ایجاد **یک استراتژی** کلی برای دستیابی به این اهداف و **سرانجام تدوین سلسله مراتبی جامع از فعالیت ها برای تحقق اهداف**

## تعریف برنامه ریزی (ادامه)

- برنامه ریزی به آن دسته از اقداماتی اطلاق می شود که مشتمل بر پیش بینی هدف ها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است.

## هدف برنامه ریزی

- افزایش احتمال رسیدن به هدف (اثربخشی)
- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات (کارایی)
- جلوگیری از انحراف از مسیر رسیدن به هدف
- کنترل



## اولویت برنامه ریزی

# از بین وظایف مدیریتی، مهم ترین آنها برنامه ریزی است

- این وظیفه بخش عمده ای از کار مدیران را تشکیل می دهد
- با کنترل ارتباط تنگاتنگی دارد (بدون برنامه ریزی نمی توان کنترل را انجام داد)
- کنترل: ارزیابی فعالیت ها برای اطمینان از حفظ آنها در مسیر تعیین شده و اصلاح انحرافات احتمالی
- ارتباط با سایر وظایف مدیریتی (شالوده و وظیفه اساسی مدیریت)
- بر اساس برنامه ریزی است که مدیر مشخص می کند چه ساختار سازمانی می بایست استفاده شود، چه کارکنانی با چه تخصص هایی بکار گرفته شود، چه سبک رهبری استفاده شود، چه معیارهایی برای کنترل بکار رود.

# اولویت و توالی وظایف مدیران

- (۱) برنامه ریزی
- (۲) سازماندهی
- (۳) بسیج منابع
- (۴) رهبری و هدایت و سرپرستی
- (۵) کنترل



# ویژگی های یک برنامه ریزی خوب

◎ ویژگی های یک برنامه خوب:

- ✓ هدف های برنامه باید روشن، مشخص و قابل فهم باشند.
- ✓ یک برنامه خوب باید ساده و جامع باشد.
- ✓ برنامه ها باید کاملاً متعادل و در عین حال قابل انعطاف باشند.
- ✓ هر برنامه باید دارای محدودیت زمانی باشد.
- ✓ برنامه باید با همکاری کارکنان تهیه شود.



انعطاف پذیری یکی از مهمترین تواناییهای

مورد نیاز سازمانها و شرکتهای در مواجهه با

تغییرات محیطی است. توانایی انعطاف

پذیری راز زنده ماندن و بقا است. هر

چه این توانمندی بیشتر باشد، شانس

بقای بیشتری را ایجاد می کند. تصویر

بالا نشاندهنده این نکته است که در قله

کوه هیچ درختی جز این درخت که

ساختار، شکل و فرم خود را با جریانات

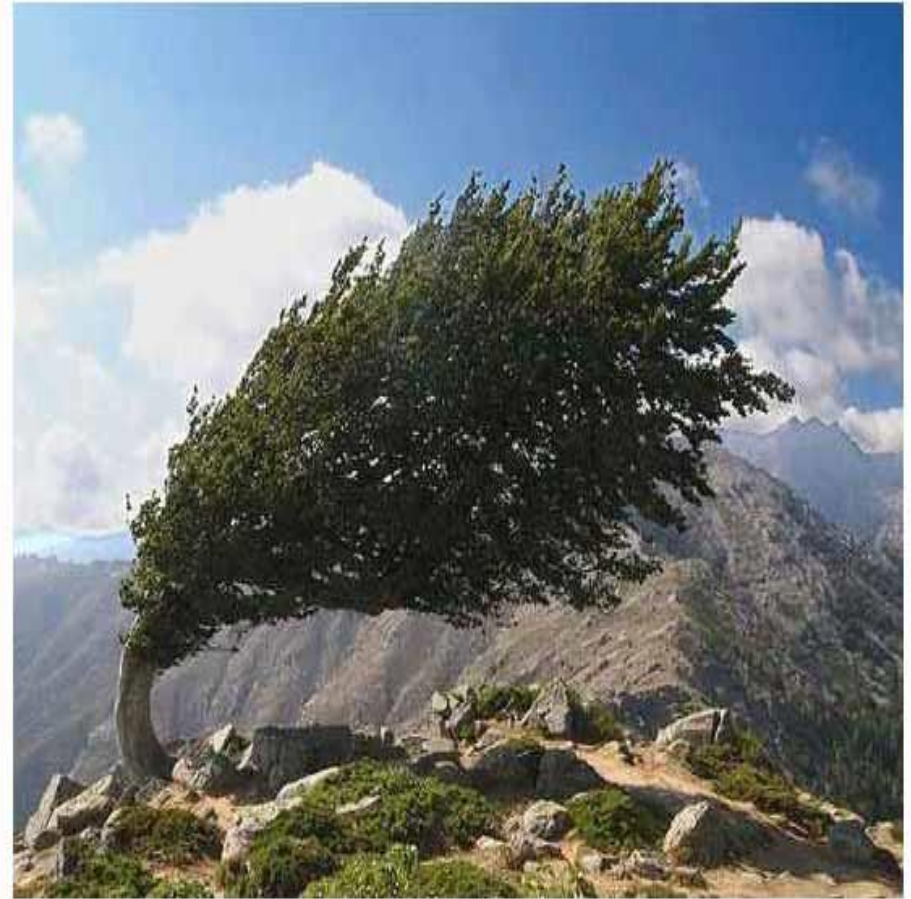
و فشار بادهای سهمگین منطبق نموده

است، درخت دیگری وجود ندارد. برای

بقا در برخی موارد ناگزیر از تغییر در

رویه ها و استانداردهای معمول هستیم.

تک درخت قله کوه



# فرآیند برنامه ریزی

● فرآیند برنامه ریزی شامل پاسخ به ۴ سؤال زیر است:



✓ کجا هستیم؟

✓ به کجا می خواهیم برویم؟

✓ راه های مختلف رسیدن به آنجا کدامند؟

✓ چگونه می توانیم بفهمیم که به آنجا رسیده ایم؟

# انواع برنامه ریزی

❖ برنامه ریزی به روشهای مختلف تقسیم بندی می شود. معروفترین راه های **توصیف** برنامه ها به عوامل زیر بستگی دارد:

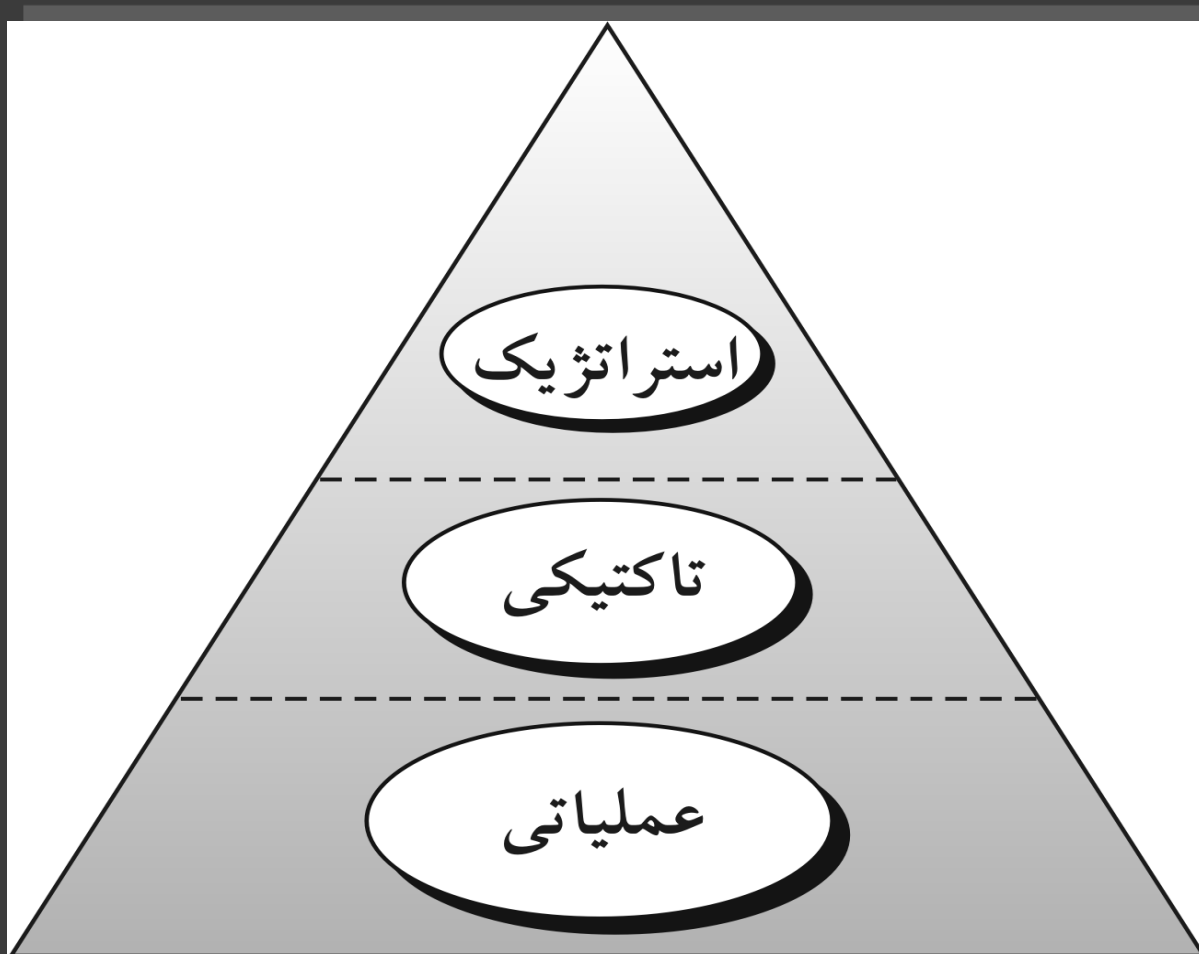
برنامه ریزی راهبردی / استراتژیک

برنامه ریزی عملیاتی / اجرایی

برنامه ریزی تخصصی



# انواع برنامه ریزی از نظر سازمانی



استراتژیک

دراز مدت

۳-۵ سال

تاکتیکی

میان مدت

۱-۳ سال

عملیاتی

کوتاه مدت

زیر یکسال

انواع برنامه ریزی از نظر زمانی

# مراحل برنامه ریزی راهبردی

- تعیین مأموریت ها و اهداف بلند مدت
- تجزیه اهداف بلند مدت به اهداف جزئی تر کمی و کیفی (هدفگذاری)
- تدوین خط مشی ها و سیاست های کلی
- تنظیم برنامه عملیاتی



# مزایای برنامه ریزی راهبردی

- حل مسائلی که به اقتضای شرایط آینده اتفاق می افتد
- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح اشتباهات اجتناب ناپذیر
- تصمیم گیری صحیح در زمان مناسب
- انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب

# مراحل برنامه ریزی عملیاتی

- تدوین برنامه های کوتاه مدت (بودجه ریزی، زمان بندی)
- تدوین معیارهایی برای ارزیابی عملکرد و هزینه های اجرای عملیات
- ارزیابی برنامه ها (تعیین نقاط انحراف)
- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید

# مراحل برنامه ریزی تخصصی

- منظور برنامه ریزی در ارتباط با برخی وظایف مدیریتی است که تخصصی بوده و برای انجام آنها ناگزیر باید برنامه ریزی انجام شود.
- مثل: برنامه ریزی و کنترل تولید
- برنامه ریزی نیروی انسانی
- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه

تقسیم بندی اهداف در برنامه ها معمولاً در قالب  
اهداف کلی (GOALS)

و

اهداف عینی (OBJECTIVES)

صورت می گیرد.

# اهداف کلی (Goals): ارتقای رضایت بیماران

- جهت گیری های بنیادی و فراگیر سازمان را معین میکند.
- توجه به ارزش هایی دارند که می خواهیم به آنها دست یابیم.
- خیلی قابل اندازه گیری نیستند.

# اهداف عینی (Objectives): ایجاد نظام رضایت سنجی بیماران

- بیانی مشخص از **اقداماتی** هستند که برای دستیابی به اهداف کلی سازمان باید انجام شود.
- **زیر بنای فعالیت ها** در برنامه عملیاتی را تشکیل می دهند.
- **مبنایی برای ارزشیابی** ارائه می دهند.
- **نتایج برنامه** را مشخص می کنند.

## معیار های تعیین هدف (SMART)

◎ Specific

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

◎ Measurable

قابل اندازه گیری باشد

◎ Achievable

قابل دسترسی باشد

◎ Realistic

واقع گرایانه باشد

◎ Time Bound

محدود به زمان باشد

# رهیافت های برنامه ریزی

- برنامه ریزی از داخل به خارج / خارج به داخل
- بالا به پایین / پایین به بالا
- بر مبنای هدف
- بر مبنای استثناء
- اضطراری
- اقتضایی



● داخل به خارج:

تمرکز روی کارهایی است که سازمان در حال حاضر آنها را انجام می دهد/ هدف آن است که آنها به بهترین شکل انجام گیرند

این برنامه ریزی تغییر زیادی در سازمان ایجاد نمی کند

اما به استفاده بهینه از منابع کمک می کند

## ● خارج به داخل:

ابتدا محیط خارجی بررسی می شود  
فرصت ها شناسایی می شود

برای استفاده از فرصت ها برنامه ریزی می شود  
در سازمانها بایستی از هر دو رهیافت استفاده گردد تا  
بهترین نتیجه حاصل آید

به عبارتی برنامه ریزی از داخل به خارج برای بهتر  
انجام شدن کارهای جاری سازمان است / بهترین  
شیوه انجام کار را پیدا می کند

برنامه ریزی خارج به داخل وقتی است که سازمان  
بخواهد کاری منحصر بفرد انجام دهد/ فرصت های  
محیطی را کشف کند و بهترین استفاده را از آنها  
داشته باشد

● بالا به پائین:

مدیریت ابتدا اهداف کلان را تعیین می کند  
برای مدیران سطوح پائین این امکان را فراهم می کند  
که در چارچوب اهداف کلان، برنامه های خود را تدوین  
کنند

پائین به بالا:

برنامه ها در سطوح عملیاتی تدوین می شوند **بدون**  
**اینکه به محدودیت های کلی سازمان توجه شود** / این  
برنامه ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح  
مدیریت می رسد

# ویژگی های برنامه ریزی پائین به بالا

- فاقد جهت گیری کلی و منسجم
- بعضاً ممکن است مقاصد عملیاتی متضاد یا ناهماهنگ داشته باشند
- مزیت: احساس مالکیت به برنامه، تعهد

- رهیافت مناسب آن است که از بالا شروع شود ولی از کارکنان سطوح مختلف و واحدهای گوناگون **نظرخواهی و تشریک مساعی** گرفته شود
- مدیر ابتدا بیان کند سازمان کجا هست، کجا می خواهد برود و در آینده چه انتظاری از سازمان وجود دارد (اینگونه برنامه ریزی را آغاز کند).
- سپس **نظر دیگران را جویا شده و با مشارکت آنها** برنامه ریزی عملیاتی را انجام دهند

# برنامه ریزی مبتنی بر هدف

- یعنی ترکیب اهداف فردی و سازمانی
- یعنی هدفگذاری مشارکتی میان مدیر و کارکنان
- آثار مثبت روی روحیه و تعهد کارکنان

مراحل:

- (1) تعیین رسالت و مأموریت های سازمان
- (2) تعیین اهداف
- (3) تعریف شاخصهای ارزیابی
- (4) تعریف اهداف عملیاتی (جزئی، کمی-کیفی)
- (5) برنامه ریزی عملیاتی
- (6) طراحی سیستم کنترل عملیات

# مرحله اول

- مدیر جلسه ای با کارکنان تشکیل می دهد...  
در آن در مورد **نیازهای شغلی** کارکنان و **اهمیت**  
**وظایف** آنها بحث می کند... **مسائل مهم و دارای**  
**اولویت** مشخص می شوند... **آنگاه مدیر اهداف**  
**مورد نظر مدیران عالی** را برای کارکنان بازگو می  
کند... برای آنها توضیح می دهد در این مسیر  
**چه انتظاری از کارکنان** می رود...
- باعث می شود دو طرف نسبت به هم شناخت  
و نگرش روشنی بدست آورند

# مرحله دوم: تعیین نتایج مورد انتظار

● در این مرحله هر یک از کارکنان، اهداف عملیاتی خود را با توجه به اهداف مدیران عالی و وظایف عمده سازمان تنظیم می کنند



# مرحله سوم: تعیین شاخص

## های ارزیابی عملیات

- این شاخصها باید واضح و دقیق باشند
- قابل حصول باشند
- چالش بر انگیز باشند
- قابل اندازه گیری باشند
- با اهداف کلی سازمان سازگار باشد
- زمان تقریبی تحقق آنها مشخص باشد

# مرحله چهارم: تعریف اهداف عملیاتی

- جلسه ای میان مدیر و کارکنان برگزار می شود
- در این جلسه روی اهداف عملیاتی که کارکنان در گام دوم تعریف کرده اند توافق حاصل می آید
- مدیر باید اطمینان یابد که این اهداف در راستای اهداف سازمان قرار دارند
- در عین حال اهداف به کارکنان تحمیل نشود

# مرحله پنجم: تنظیم برنامه های عملیاتی

● در این مرحله توافق روی معیارهای کنترل، نقاط کنترل، نحوه هدایت پیشرفت کار کارکنان حاصل می آید

# مرحله ششم: کنترل عملیات

- در پایان هر دوره عملیات، جلسه ای برگزار می شود
- میزان تحقق اهداف ارزیابی می شود/ جو سازنده
- بیشتر تمرکز بر تحلیل عملکرد کارکنان است
- در این جلسه مشکلات موجود در مسیر رسیدن به اهداف مشخص می شوند
- برای حل آن چاره اندیشی می شود
- به کارکنان در مورد نحوه عملکردشان بازخورد داده می شود

# محاسن این روش

- بهبود ارتباط میان مدیر و کارکنان
- ایجاد توافق میان کارکنان و مدیران در خصوص محتوای کار و وظایف هر یک از آنها
- بهبود بکارگیری منابع انسانی/ افزایش بهره‌وری کارکنان
- ارتقای مهارت و توانایی‌های کارکنان
- افزایش تعهد کارکنان
- بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان
- بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری کارکنان
- بهبود فراگرد برنامه‌ریزی

# معایب این روش

- وقت گیر بودن
- مستند سازی بیش از حد
- عدم امکان ارزیابی میزان موفقیت واقعی در رسیدن به هدف
- نیازمند حمایت مدیران عالی است
- عدم امکان تعریف اهداف در حد مطلوب
- فقدان سیستم های نظارت کننده برای تضمین پیشرفت کار در مسیر اهداف

# برنامه ریزی مبتنی بر استثناء

- یعنی دخالت مدیران تنها زمانی که عملکرد از برنامه پیش بینی شده انحراف یابد
- در غیر این صورت تخصیص منابع و تعین شاخص های عملکردی بر عهده مسئولین واحدها است
- آنها می توانند ابتکار عمل داشته باشند و مسئولیت امور واحدها را بر عهده گیرند
- ابزارهای کنترلی مورد استفاده در این روش شامل: بودجه، هزینه های استاندارد شده و...

# برنامه ریزی اضطراری

- شرایط و حوادث جدید پیش بینی می شود
- پاسخ های مناسب برای آنها در نظر گرفته می شود



# برنامه ریزی اقتضایی

- برنامه ریزی در محیط های غ ق پیش بینی، وقوع رخداد های غیر منتظره
- باید همواره بپرسیم اگر کارها آنگونه که انتظار داریم پیش نرفت چه تغییراتی باید در برنامه ایجاد کنیم، یا چه برنامه های جایگزینی باید بکار ببریم
- یعنی گزینه های گوناگون قابل اجرا شناسایی می شوند (راه های مختلف)
- راز موفقیت این برنامه شناسایی تغییر جهت های احتمالی در رخداد های آتی است
- سپس برنامه ریزی در ازای هر یک از تغییر جهت هاست

# چگونه؟

- یا تفکر فردی قبل از برنامه ریزی
- یا روش تحریک آمیز Devil's Advocate
- افرادی به طور رسمی برای ترسیم بدترین حالات در رخدادهای آتی مامور می شوند
- سپس برای مواجهه با این رویدادها، راهکارهای مناسبی پیش بینی می شود
- بدین ترتیب در شرایط و موقعیت های متغیر می توان عملکردی مطلوب داشت

# مراحل برنامه ریزی

- شناسایی فرصت ها و محدودیت ها
- تعیین اهداف
- کسب اطلاعات در خصوص فعالیت هایی که باید در مسیر تحقق اهداف اجرا شود
- تحلیل اطلاعات
- پیش بینی وضعیت آینده
- جستجوی راه حلها، بدیل ها و برنامه های جایگزین
- ارزیابی بدیل ها
- انتخاب بدیل مناسب
- تدوین برنامه های فرعی و پشتیبان
- تنظیم فعالیت ها و اولویت بندی و زمان بندی آنها
- تخصیص منابع مالی
- پیگیری پیشرفت کار

# چه برنامه ریزی اثربخش است؟

- تقدم زمانی فعالیت ها را در نظر بگیرد
- ارتباطات مناسب: آگاه نمودن همه کارکنان از برنامه و نحوه اجرای آن
- تشریک مساعی: همکاری افراد / کلیه کارکنان در اجرای برنامه
- آماده سازی شرایط اجرا: ایجاد جو مناسب از سطوح بالا

# انواع برنامه

- رسالت، مأموریت و اهداف بلند مدت
- اهداف کوتاه مدت
- راهبردها / استراتژی ها
- خط مشی ها
- رویه ها و مقررات
- برنامه های عملیاتی
- بودجه

# ماموریت / رسالت

● علل اصلی ایجاد سازمان

● فلسفه ایجاد سازمان

ماموریت باید برای تمامی اعضای سازمان  
شفاف و روشن باشد

در کارکنان تعهد ایجاد کند

در تدوین آن خلاقیت اعمال گردد

منشایی برای طرح ریزی اصول و ضوابط اصلی  
سازمان باشد

# اهداف کوتاه مدت

- بر مبنای مأموریت سازمان تدوین می شود
- ابزاری کنترلی خواهد بود
- می توان کارایی و اثربخشی تصمیمات اتخاذ شده را با آن سنجید
- از پراکنده کاری و بی نظمی برنامه جلوگیری می کند
- عبارتست از بیان **نتایج مورد انتظار** در قالب **کارهای مشخص و قابل اندازه گیری در زمان مشخص و هزینه معین**
- تجزیه مأموریت ها و اهداف بلندمدت به اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت
- چگونه هدفگذاری انجام می شود؟

- بررسی وضعیت موجود
- بررسی بازده کارهای عادی / ظرفیت
- تحقیق برای بهبود وضعیت موجود به حالت مطلوب / بررسی امکان بهبود بازده کارهای عادی
- بررسی امکان توانایی های فردی و سازمانی



# راهبرد / استراتژی

- برنامه ای جامع، منسجم و کامل برای تحقق اهداف سازمان
- مسیری را مشخص می کند که از آن طریق منابع موجود بسیج گردیده و در جهت تحقق اهداف تعیین شده بکار گرفته شوند
- نوعی برنامه است که برای نیل به مقاصد و اهداف اصلی سازمان تدوین می شود

# خط مشی

- محدوده ای را که تصمیمات آتی باید در قالب آن گرفته شود مشخص می کند
- برنامه عمومی است که مانند راهنمای عمل است
- نحوه اجرای برنامه را برای مجریان مشخص می کند
- وسیله ای موثر برای کنترل عملیات است
- بایستی مدون و مکتوب باشد
- مثال: خط مشی تنظیم حقوق و دستمزد، خط مشی محاسبه تعداد مرخصی های مجاز

# رویه ها و مقررات

- در قالب یک برنامه زمان بندی شده نحوه انجام فعالیت های آتی را مشخص می کنند
- شیوه عمل را در هر سطح از سازمان مشخص می کنند
- رویه های اجرایی در سطوح مختلف سازمانی ممکن است متفاوت باشد. مثال: رویه تصویب هزینه های معاونت تولید با مدیریت فروش
- مثال: برای اجرای صحیح خط مشی دادن مرخصی به کارکنان، رویه های ویژه ای تدوین می گردد/ رویه ای برای نحوه درخواست مرخصی... مثل: زمان بندی مرخصی ها طوری باشد که با هم تداخل نداشته باشند
- دفترچه راهنمای عملیات
- هر رویه مجموعه ای از مقررات است
- مثال: تاریخ هر سفارش باید مشخص باشد/ یا 50 درصد مبلغ سفارش باید قبلاً پرداخت شود (مقررات)/ رویه ها باید به گونه ای تدوین شوند که با مقررات مذکور سازگار باشند

# برنامه عملیاتی

- بسته به اینکه برای فعالیت های تکراری یا غیر تکراری طرح ریزی شود، می تواند از نوع برنامه های دائمی یا یکبار مصرف باشد
- برنامه دائمی مثل: خط مشی ها، رویه ها و مقررات
- برنامه موقتی مثل: طرح ها و پروژه ها، بودجه ها و برنامه های زمان بندی مراحل انجام کار

# بودجه

- برنامه ای در قالب اعداد و ارقام
- ابزاری برای کنترل نحوه اجرای برنامه ها
- تعهدات آینده سازمان را نشان می دهند

# فنون برنامه ریزی

- با افزایش عوامل موثر بر تصمیم گیری، برنامه ریزی سخت تر می شود
- به همین دلیل استفاده از ابزارها و روشهای خاصی ضرورت می یابد
- مانند: گانت، نمودار شبکه، روش مسیر بحرانی

# نمودار میله ای/ گانت

- نموداری که محور افقی آن زمان شروع و پایان فعالیت ها را نشان می دهد
- محور عمودی مراحل انجام برنامه را نشان می دهد
- هر میله نیز مدت پیش بینی شده برای هر فعالیت را نشان می دهد
- هر قدر فعالیت ها پیش می روند این میله پررنگ می شود
- می توان میزان کار انجام شده به میزان کاری که می بایست انجام می شد را تعیین کرد

# نمودار شبکه

- برنامه ای است که به صورت اولویت بندی شده، مراحل انجام کار / فعالیت ها را مشخص می کند
- زمان بندی هر مرحله از فعالیت ها مشخص می شود
- مدیران را از مسائل موجود آگاه می کند و میزان انحراف از برنامه را نشان می دهد
- مسئولیت هر یک از مسئولین و مدیران در قبال تحقق اهداف مشخص می شود
- مواردی که تحقق هدف را با مشکل روبرو می سازد پیش بینی می شود
- توجه مدیران به مقاطع حساس و حیاتی اجرای فعالیت ها جلب می شود
- فرصت تجدید نظر در برنامه فراهم می شود
- فرصت انتخاب بهترین روش انجام هر فعالیت فراهم می شود
- شیوه گزارش گیری از روند پیشرفت کار بهبود می یابد



- گره: دایره یا مربعی که شروع و پایان فعالیتها را نشان می دهد
- خط فعالیت: مجموعه وظایفی که برای انجام یک فعالیت معین شده اند
- نشانگر فعالیت: حروف یا نام هایی که روی خط فعالیت نوشته می شود
- نشانگر مدت: اعدادی که زیر خط فعالیت نوشته می شود / مدت انجام فعالیت را نشان می دهد

# پرت/ فن ارزشیابی و بازنگری برنامه

- از نمودار شبکه استفاده می شود
- **هدف** به حداقل رساندن زمان تاخیر، وقفه و ناهماهنگی در تولید یا انجام پروژه است
- **زمان و هزینه** در این روش بسیار مهم است
- مراحل:

1) تجزیه و تحلیل فعالیت ها:  
چه فعالیت هایی در انجام پروژه لازم است انجام شود؟

هر فعالیت در چه زمانی بایستی انجام پذیرد؟

# پرت/ فن ارزشیابی و بازنگری برنامه

● سه برآورد زمانی:

خوشبینانه ترین زمان: کوتاه ترین زمان برای انجام  
یک فعالیت در بهترین شرایط

بدبینانه ترین زمان

محتمل ترین زمان

● میانگین این سه زمان محاسبه می شود و  
میانگین زمان مورد انتظار بدست می آید

(2) ترسیم نمودار شبکه:

(3) مسیر بحرانی مشخص می شود

● مسیر بحرانی: مسیری که اتمام آن بیشتر از سایر مسیرها طول می کشد/ اگر کمترین تاخیری در آن اتفاق افتد اتمام پروژه نیز به همان میزان به تاخیر می افتد

● زودترین و دیرترین زمان آغاز پروژه باید محاسبه شود

● زودترین و دیرترین زمان پایان پروژه باید محاسبه شود

● زمان تاخیر برای هر فعالیت مشخص شود

● در این چارچوب کنترل انجام گیرد

● زمان تاخیر در مسیر بحرانی صفر است

# روش مسیر بحرانی

- این روش برای برنامه ریزی فعالیت هایی است که تکراری بوده و در آن کارها در قالب محدوده زمانی معینی انجام می گیرند/ زمان پایان پروژه مشخص است
- در روش قبلی برنامه ریزی برای فراگردهای غیر تکراری بوده که طول زمان انجام فعالیت و پایان آن مشخص نیست (تقریبی)
- در مسیر بحرانی چون همه چیز روشن و مشخص است تنها یک مسیر و یک محدوده زمانی داریم/ مثال صفحه 257

# به طور کلی کاربرد این روشها:

- برآورد و کنترل زمان و هزینه انجام پروژه ها
- امکان صرفه جویی در زمان (از طریق تنظیم جدول زمان بندی کارها)
- صرفه جویی در هزینه/ کارایی
- نمایش روابط میان کارها
- امکان برنامه ریزی برای همه فعالیت های یک پروژه از ابتدا تا انتها
- بررسی و تشخیص نقاط بحرانی/ گلوگاه/ دردسر آفرین...
- اندیشیدن اقدام اصلاحی برای آنها
- مقایسه بدیلها/ گزینه های مختلف: با مقایسه زمان و هزینه راه های گوناگون رسیدن به هدف
- انعطاف برای تغییر برنامه ها

تصمیم گیری

## تعریف تصمیم گیری

✓ عموماً تصمیم گیری را به عنوان انتخاب از میان گزینه ها توصیف می کنند، هر چند اینگونه برخورد با موضوع ساده اندیشی است زیرا تصمیم گیری یک فرآیند است نه تنها عمل ساده انتخاب.

✓ تصمیم گیری، فرآیند انتخاب بهترین کنش از بین راه کارهای موجود می باشد. تصمیم گیری هسته برنامه ریزی است.

✓ تصمیم گیری عبارت است از فرآیند یافتن و انتخاب یک سلسله عملیات برای حل یک مشکل معین.



# تصمیمات برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده

## (1) تصمیمات برنامه ریزی شده:

✓ اساساً بر قوانین، عادات و خط مشی ها متکی هستند.

- تصمیم گیری در مورد پرداخت حقوق کارکنان جدید

✓ تکراری و روزمره هستند.

- آیین نامه ها و دستورالعمل های مکتوب

✓ ~~آزادی عمل~~ تصمیم گیرنده را تا حد زیادی کاهش می دهند.

✓ باعث صرفه جویی در وقت و هزینه تصمیم گیرنده می شود.

✓ نیاز به اقدامات ~~دلخواه~~ (قضاوت) را به حداقل می رسانند.

✓ اینگونه تصمیم گیری به دلیل ماهیت روزمره بودن آن، اغلب متکی به تجربیات موفق

گذشته است.

## تصمیمات برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده

۲) تصمیمات برنامه ریزی نشده (غیر برنامه ای):

✓ اینگونه تصمیمات، **منحصر به فرد و موردی** بوده و **با مسایل غیر معمول و استثنایی** سرو کار دارند.

- چگونگی تخصیص منابع

- چگونگی برخورد با خط تولید ناموفق

✓ بیشتر در رده های بالای سازمان اتخاذ می شوند.

✓ نیاز به وقت و هزینه بیشتری دارد.

✓ فرد از آزادی عمل برای تصمیم گیری برخوردار است.

## ارزیابی اهمیت یک تصمیم

● اهمیت یک تصمیم به مقدار مسؤلیت بستگی دارد. برخی معیارهای سنجش اهمیت تصمیم عبارتند از:

(۱) اندازه یا میزان تعهد: اگر یک تصمیم، سازمان را به انجام هزینه های سنگین متعهد کرده و یا

تعهد ایجاد شده بلند مدت باشد جزء تصمیمات مهم محسوب می شود.

(۲) انعطاف پذیری برنامه ها: تصمیماتی که در مورد فعالیت های انعطاف ناپذیر هستند مهم ترند.

(۳) قطعی بودن آرمان ها و پیش فرض ها: تصمیم گیری در مورد آرمان ها و پیش فرض های

قطعی، از موارد غیر قطعی و نامشخص مهم ترند.

(۴) تأثیر بر انسان / کارکنان: در مواقعی که تأثیر یک تصمیم بر انسان بیشتر باشد از اهمیت

بیشتری برخوردار است.

# انواع مشکلات، تصمیمات و سطوح سازمانی

## (۱) سطح عالی سازمان:

مدیران ارشد در سطح عالی سازمان، اغلب با مشکلات با ساختار بد مواجه بوده و بایستی تصمیمات برنامه ریزی ن شده اتخاذ کنند.

## (۲) سطح میانی سازمان:

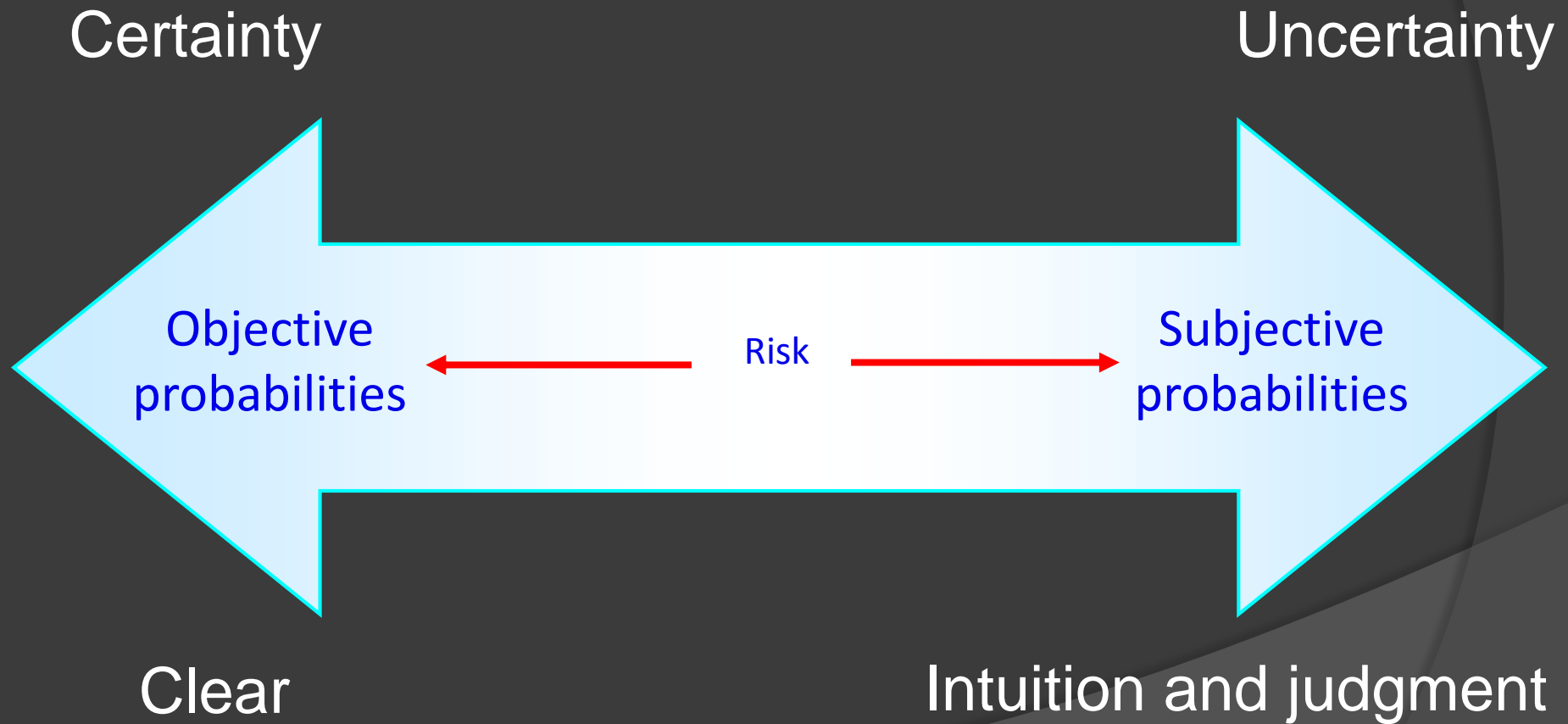
مدیران میانی در سطح میانی سازمان، با هر دو نوع مشکلات مواجه بوده و تصمیمات آن ها از هر دو نوع برنامه ریزی شده و غیر برنامه ای است.

## (۳) سطح عملیاتی سازمان:

مدیران عملیاتی در پایین ترین سطح سازمان، اغلب با مشکلات با ساختار خوب مواجه بوده و تصمیمات آن ها از نوع برنامه ریزی شده است.

نکته: تصمیمات همیشه کاملاً برنامه ریزی شده و یا غیر برنامه ای نیستند بلکه در حالت بینابینی قرار دارند.

# Summary of Decision-Making Conditions



# Decision-Making Conditions: What is Certainty?



- **The condition under which individuals are:**
  1. fully informed **about a problem,**
  2. alternative solutions are known, **and**
  3. the results of each solution are known
  
- **Both the problem and alternative solutions are totally known and well defined.**

# What is Risk?



- The condition under which individuals can:



1. define a problem,
2. specify the **probability** of certain events,
3. identify **alternative** solutions, and
4. state the **probability** of each solution leading to a result.

# What is Uncertainty?



- ✓ Condition under which individuals do not have the necessary ~~information~~ to assign ~~probabilities~~ to the outcomes of alternative solutions
- ✓ May not even be able to ~~define the problem~~, much less identify ~~alternative solutions~~ and ~~possible outcomes~~



# فرآیندهای تصمیم گیری



(1) الگوی عقلانی تصمیم گیری

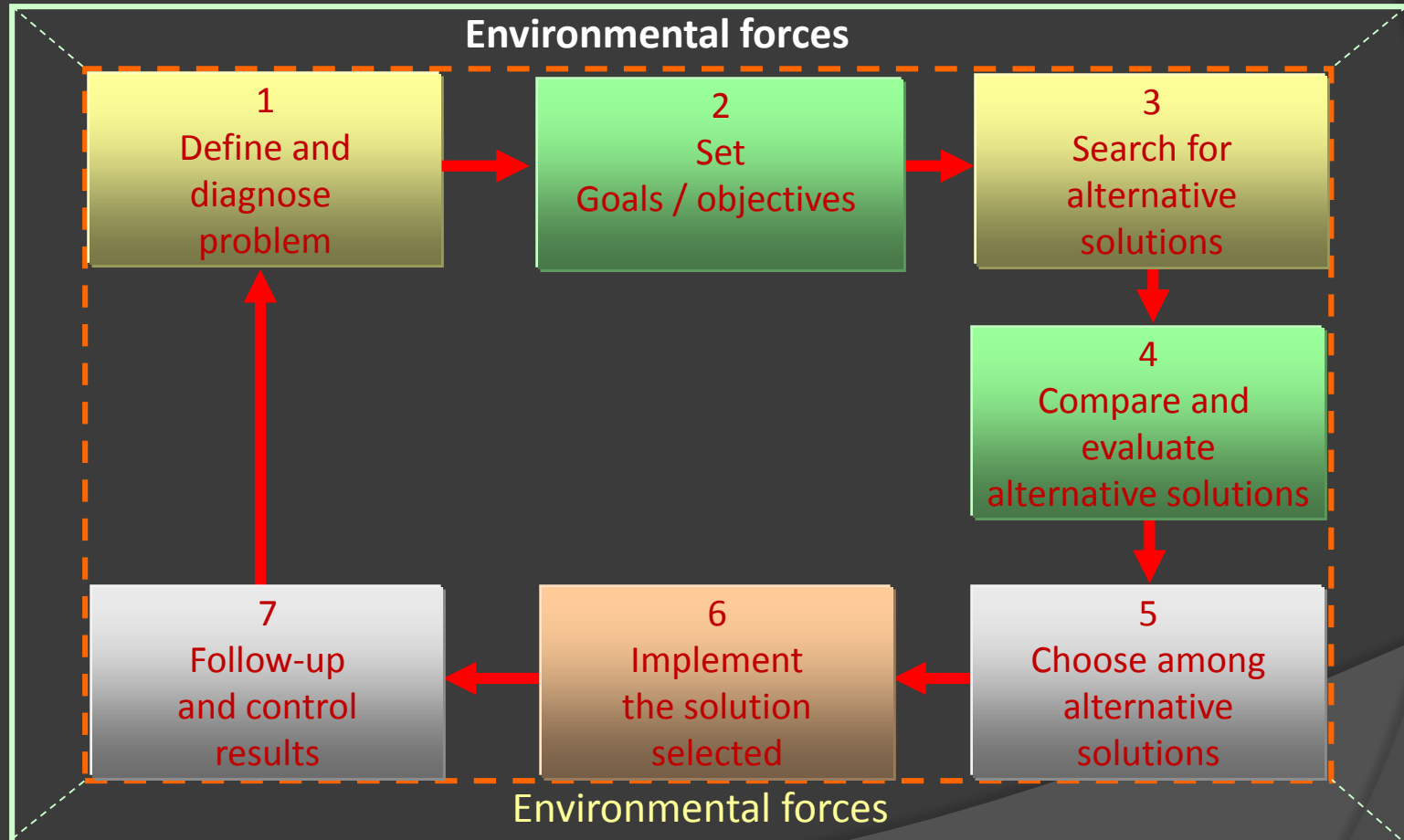
(2) الگوی عقلانی محدود

# مفروضات عقلانیت در تصمیم گیری:



- ❖ مشکل، واضح و روشن است.
- ❖ هدف واحدی که باید به آن رسید به خوبی تعریف شده است.
- ❖ همه گزینه ها و نتایج هر کدام شناخته شده اند.
- ❖ اولویت ها واضح هستند.
- ❖ اولویت ها ثابت و پایدار هستند.
- ❖ هیچ محدودیت مالی یا زمانی وجود ندارد.
- ❖ انتخاب نهایی، بازده اقتصادی را به حداکثر می رساند.

# Rational Decision-Making Model



## تصمیم گیری عقلایی محدود

◎ الگوی تصمیم گیری عقلایی فقط در شرایطی مناسب است که:

✓ مدیران با مشکل ساده ای روبرو باشند که گزینه های کمتری دارد.

✓ محدودیت ها (از جمله زمان)، حداقل باشند.

✓ هزینه جستجو و ارزیابی گزینه ها پایین باشد.

✓ مدیران، همیشه به دنبال تعیین دقیق مشکل، شناسایی همه معیارها، تعیین و سنجش

دقیق همه گزینه ها و انتخاب بهترین گزینه نیستند بلکه آن ها به دنبال راه حلی هستند

که رضایت بخش (به اندازه کافی خوب) باشد. این فرآیند را تصمیم گیری عقلایی محدود

می گویند.

## تصمیم گیری عقلایی محدود (ادامه)

◎ در تصمیم گیری عقلایی محدود:

✓ تصمیم گیرندگان، مدل های ساده شده ای را می سازند که دارای نمادهای اصلی

از مشکلاتی که آن ها با آن روبرو هستند باشد.

✓ سپس، با وجود محدودیت ها و تنگناهای پردازش اطلاعات، سعی می کنند در

چارچوب پارامترهای مدل ساده معقولانه تصمیم بگیرند.

# Bounded Rationality Model



## Decision Biases

Inadequate Problem Description

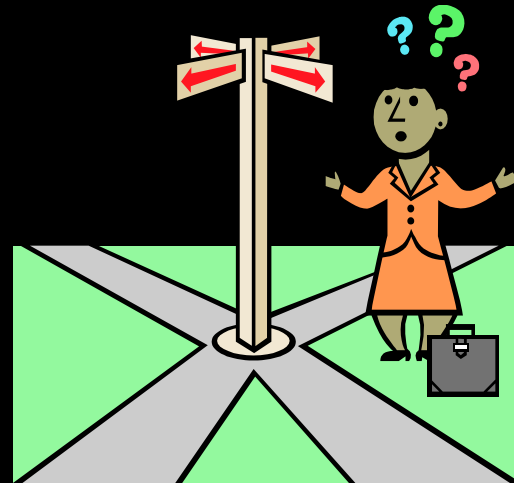
Limited Search for Alternatives

Limited Information

Satisficing

# Decision making includes:

1. defining problems,
2. gathering information,
3. generating alternatives, and
4. choosing a course of action





خسته  
نباشید



# سازماندهی

◎ اساساً هر نوع فعالیت گروهی با هدف معین در صورتی با موفقیت قرین خواهد شد که **وظایف، مسئولیت ها، اختیارات و روابط هر یک از افراد گروه** بر مبنای یک **روش تقسیم کار** منطقی معلوم و مشخص شود و با ایجاد هماهنگی های لازم، مساعی افراد در جهت رسیدن به هدف ها هدایت شود.

◎ تعریف سازماندهی.....؟

**گروه بندی فعالیت ها** برای رسیدن به هدف ها و **واگذاری مسئولیت** گروه ها به مدیران با تفویض اختیارات لازم به منظور **اعمال نظارت و تامین هماهنگی همه جانبه** در ساخت سازمانی موسسه

◎ برای اینکه نقش سازمانی برای افراد معنایی داشته باشد:

۱- هدف های قابل سنجش

۲- وظایف یا فعالیت های عمده

۳- پیش بینی اختیار انجام امور در آن (متصدی شغل بداند برای رسیدن به هدف های پیش بینی شده چه باید بکند و اطلاعات و ابزار لازم نیز در اختیارش قرار گیرد

## ◎ سازمان رسمی:

- ۱- سلسله مراتب اداری: مقامات، مسئولیت ها، اختیارات و خطوط فرماندهی مشخص
- ۲- مشاغل مشخص با نحوه ارتباطات، هماهنگی و تفویض اختیار معین
- ۳- داشتن هدف آگاهانه و مشخص در راستای رسیدن به اهداف و نتایج مشترک

## ❖ سازمان غیر رسمی:

- ۱- فعالیت های مشترک بدون اهداف آگاهانه
- ۲- روابط شخصی و غیر رسمی گروهی (روابط اجتماعی): در قالب سازمان رسمی نیست؟
- ۳- نمودار سازمانی؟

✓ نحوه مدیریت سازمان های غیر رسمی؟

✓ سازمان به مثابه یک کوه یخ شناور؟

## ● روش های مختلف سازماندهی:

۱- تقسیم کار و طبقه بندی وظایف

۲- نمودار سازمانی

۳- سطوح سازمانی و حیطه نظارت:

حیطه نظارت: تعدادی از کارکنان که مستقیماً زیر نظر یک مدیر کار می کنند  
(سازمان افقی و سازمان بلند)

❖ رابطه حیطه نظارت و سطوح سازمانی؟

## ● عوامل موثر در تعیین حیطه نظارت:

۱- تشابه وظایف

۲- پیچیدگی وظایف: لزوم سرپرستی و نظارت مداوم

۳- نزدیکی محل جغرافیایی کارکنان

۴- ویژگی های زیر دستان: آموزش بیشتر و نیاز به نظارت کمتر

۵- تفویض اختیار: به شرط توانایی کارکنان در انجام اختیارات و مسئولیت های محول شده

۶ روشنی برنامه ها و استانداردهای عینی

● انواع سازماندهی:

### ۱- بر حسب زمان:

- ✓ در سطوح پایین سازمان
- ✓ نوبت کاری
- ✓ روزهای کار معمولی کافی نیست (در بیمارستان ها)

### ❖ مزایا:

- ارائه خدمات در تمام ساعات شبانه روز و امکان ادامه کار در فرآیندهای غیر قابل توقف
- استفاده بیشتر از ماشین آلات و تجهیزات سرمایه بر
- امکان کار کردن برای افرادی که در روز نمی توانند کار کنند

### ❖ معایب:

- نبود نظارت موثر در شب
- ایجاد مشکلاتی در هماهنگی و ارتباطات هنگام تغییر نوبت کاری
- افزایش هزینه ارائه خدمت با پرداخت فوق العاده نوبت کاری

## ۲- بر حسب وظیفه یا تخصص:

- ✓ تمام کارکنانی که عملیات مشابهی انجام می دهند در یک قسمت متمرکز شده و زیر نظر یک مدیر کار میکنند
- ✓ جدا شدن واحدهای دارای وظایف و مسئولیت های غیر مشابه

## ❖ مزایا:

- اجرای بهتر اصل تخصص و تقسیم کار
- توجه مدیران عالی رتبه سازمان به فعالیت های اساسی موسسه و حمایت آنها از مدیران مسئول اجرای عملیات
- فراهم آوردن زمینه مساعدی برای اعمال کنترل و نظارت (هر مدیر باید تنها در یک محدوده معین یا مهارت های خاصی تخصص پیدا کند)

## ❖ معایب:

- نمی توان تصمیمات را سریع گرفت یا مسئله ای را به سرعت حل کرد
- دشواری در تعیین مسئولیت ها و قضاوت در مورد عملکردها
- مشکل هماهنگ نمودن اعضای گروه های وظیفه ای در کل سازمان (برتر از مسئولان سایر گروه ها)

### ۳- ساختار بخشی (ساختار مبتنی بر واحدهای مستقل):

- ✓ مبتنی بر نوع محصول - بر حسب مناطق جغرافیایی - مبتنی بر مشتری
- ✓ در سازمان های بزرگ با انواع متنوعی از محصولات و خدمات
- ✓ مدیریت رده بالای سازمان اختیارات وسیع اجرایی را که به نوع خاصی از محصول یا خدمت مربوط می شود به یک مدیر تفویض می کند.

#### ❖ مزایا:

- زمینه توسعه، گسترش و تنوع محصولات و کالاها را فراهم می کند
- هماهنگی فعالیت های تخصصی مربوط به تولید یک محصول را تسهیل می کند
- افزایش کیفیت و سرعت در تصمیم گیری
- مشخص بودن مسئولیت ها (عملکرد مدیر هر واحد بر حسب سود و زیان همان واحد

#### ❖ معایب:

- نیاز به افراد بیشتر با توانایی مدیریت
- هر بخش کارکنان و متخصصان مخصوص خود را استخدام می کند : متخصصان مضاعف (افزایش هزینه های اداری)
- ترجیح منافع واحد مستقل (بخش) بر هدف ها و منافع کلی سازمان (ترجیح سود کوتاه مدت بر منافع و سودهای بلندمدت)



#### ۴- سازمان ماتریسی (ساختاری با فرماندهی متعدد):

- ✓ ترکیبی از دو ساختار وظیفه ای / واحد مستقل و پروژه ای (گرد هم آوردن متخصصان در قالب یک تیم برای انجام یک پروژه مشخص)
- ✓ کارکنان دارای دو رئیس هستند (نقض وحدت فرماندهی): یک زنجیره فرماندهی از نوع وظیفه ای یا واحد مستقل (مدیر وظیفه ای) و زنجیره دوم از نوع افقی که افراد متعلق به گروه های وظیفه ای با واحدهای مستقل متفاوت را در یک تیم زیر نظر یک مدیر گرد هم می آورد (مدیر طرح)

#### ❖ مزایا:

- برای گردهم آوردن مهارت های تخصصی به منظور حل مسایل بسیار پیچیده
- به حداقل رسیدن مشکل هماهنگی (افراد مهم برای یک طرح در یک تیم)
- صرفه جویی در هزینه (هر طرح تنها به تعداد معدودی از افراد واگذار می شود: پرهیز از دوباره کاری ها و استخدام متخصصان مضاعف)

#### ❖ معایب:

- نقض وحدت فرماندهی (وجود تضاد و برخورد در سازمان): عدم رعایت دقیق سلسله مراتب اختیارات منجر به: دستورات ضد و نقیض و گنگ از سوی مسئولان و مختل شدن کارها
- مشکل وفق دادن افراد با سیستم
- نیاز به افراد با مهارت های بالا برای ایجاد رابطه و همکاری با دیگران

انگیزش



# انگیزش

- ✓ حالتی درونی که انسان را ترغیب به انجام فعالیتی می کند
- ✓ همان نیاز، خواسته، تمایل یا نیروی درونی است که افراد را به انجام کاری ترغیب می کند
- ✓ علت رفتار
- ✓ بنابراین مدیریت موثر باید با ایجاد انگیزش در افراد آنها را به سمت اهداف سازمانی هدایت کند
- ✓ همه رفتارهای انسان هدف گرا هستند
- ✓ دو عامل شکل دهنده رفتار انسان (انگیزه و هدف)
- ✓ انگیزه..... رفتار ..... هدف

# نظریه پردازی در مورد انگیزش

● نظریه های مرتبط با فراگرد انگیزش... بررسی شیوه های ایجاد انگیزه (چگونگی ایجاد

انگیزه)

مانند: نظریه تقویت و اصلاح رفتار

نظریه انتظار

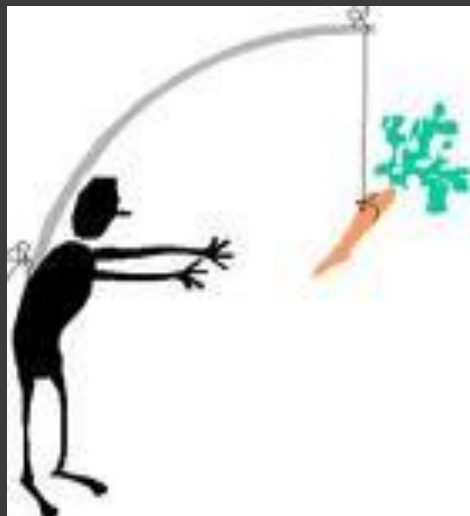
برابری

هدفگذاری

● نظریه های مرتبط با عوامل انگیزش (مازلو، گریگور، هرزبرگ)... کاری با فراگردهای ایجاد،

تقویت، حفظ و هدایت انگیزه در افراد ندارند

# تئوری های محتواایی



## تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو:

● تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو بر سه فرضیه استوار است:

1. انسانها موجوداتی هستند که دائماً خواهانند. به محض اینکه نیازی برآورده شود یکی دیگر جای آنرا می گیرد. این فرآیند پایان پذیر نیست و از تولد تا مرگ ادامه دارد.
2. نیاز ارضاء شده محرک رفتار نیست و فقط نیازهای ارضاء نشده محرک رفتارند.
3. نیازهای انسان به ترتیب سلسله مراتب ظاهر می شوند و به محض اینکه نیاز سطح پایینتر ارضاء شود نیاز مرتبه بالاتر بیدار می شود.

## تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو:



## تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو:

- تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو دارای ۵ مرتبه است که عبارتند از:
- **فیزیولوژیکی:** شامل گرسنگی، تشنگی، پناهگاه، روابط جنسی و دیگر نیازهای جسمی
- **امنیت:** شامل امنیت و اجتناب از آسیبهای فیزیکی و احساسی
- **اجتماعی:** شامل تأثیر، تعلق، پذیرش و دوستی
- **قدر و منزلت:** شامل فاکتورهای احترام درون فردی مانند احترام به خود، استقلال و موفقیت و فاکتورهای احترام بیرونی مانند شأن و مقام
- **خودیابی:** فرد توانایی دارد که چه باشد و شامل رشد، رسیدن به پتانسیل فردی و خود تکاملی



● نیاز به دانستن و فهمیدن (شناخت و درک پدیده ها)

● نیاز زیبایی شناختی (زیبایی و نظم)

● با تغییر در مساحت هر سطح آن نیاز از اهمیت بیشتری برخوردار می شود

برخی به طور ذاتی خلاق و نوآورند و نیاز خود شکوفایی در آنها از قوت زیادی برخوردار می شود

برخی نیاز بیشتری به احترام دارند تا عشق و علاقه و نیازهای اجتماعی و دوستانه

- سطح اشتیاق برخی افراد به طور ثابت در حد پائینی باقی بماند (بیکاری مداوم)
- محروم ماندن برخی افراد از محبت کافی در سالهای اول زندگی... تمایل محبت و مهرورزی (سلب)
- ارضای دائمی یک نیاز ممکن است اهمیت آنرا کمرنگ کند... شغل، غذا و...
- محرومیت طولانی از نیاز اساسی... سبب اهمیت یافتن مجدد آن می شود... ترک شغل بخاطر کسب احترام... مجدد بازگشت به شغل
- نیازهایی که مربوط به باورها، ارزشها و هنجارهای اجتماعی می شوند... شهادت، فداکاری

# نظریه بهداشت روانی و انگیزاننده ها

● در رضایت شغلی 2 دسته عوامل نقش دارند:

حافظ وضع موجود... نگهدارنده... تامین کننده  
بهداشت روانی (عوامل ایجاد نارضایتی)  
این عوامل اگر فراهم نباشد سبب عدم رضایت  
اگر فراهم باشد، رضایت (کاهش)  
افراد این نیازها را جزو حقوق طبیعی و مسلم  
خود می دانند  
به عوامل خارج از سازمان مربوطند... مثل غذا  
یا امنیت

# عوامل ایجاد رضایت

● عواملی هستند که فراهم نبودن آنها موجب نارضایتی نمی شود  
اما وجودشان سبب (رضایت)  
مربوط به عوامل درونی شغل  
مسئولیت، پیشرفت در کار، موفقیت،  
شناسایی و تحسین

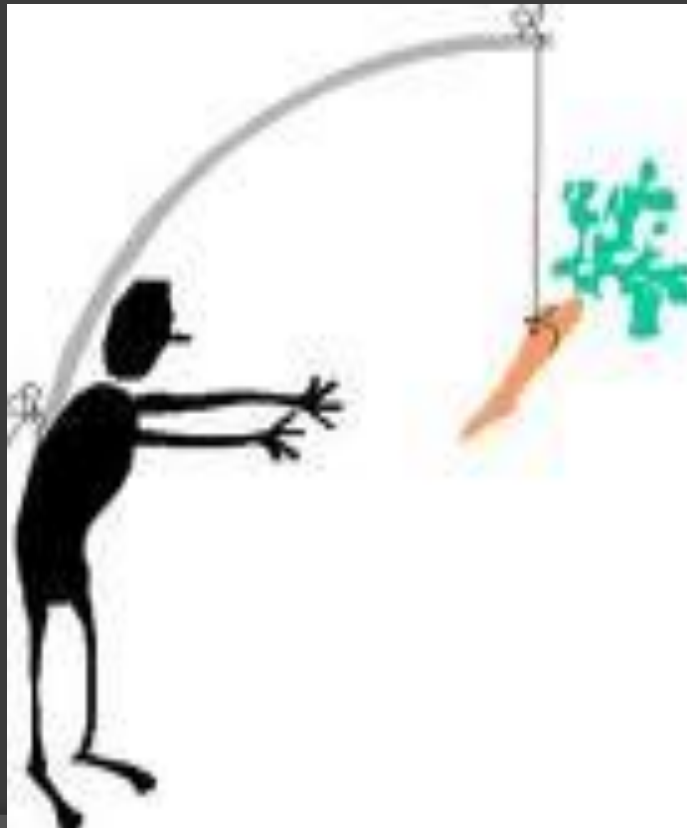
● برای حفظ وضع موجود/ جلوگیری از نارضایتی.... بهسازی محیط

● برای ایجاد رضایت... مسیر شغلی باز و همراه با توسعه و پیشرفت شغلی

# عوامل نظریه انگیزش، بهداشت (هرزبرگ):

(1) **عوامل بهداشتی (عوامل ابقا):** این عوامل لزوماً موجب انگیزش نمی شوند اما از عدم

رضایت جلوگیری می کنند و حافظ وضع موجودند (محیط و زمینه شغل)



● **عوامل بهداشتی عبارتند از:**

✓ حقوق و دستمزد

✓ خط مشی و مقررات اداری

✓ روابط شخصی

✓ امنیت شغلی

✓ محیط کار مناسب

✓ سرپرستی و نظارت

## عوامل نظریه انگیزش، بهداشت (هرزبرگ):

(2) **عوامل انگیزش:** این عوامل با ذات و ماهیت شغل ارتباط دارند و در روحیه، رضایت،

بازدهی و بهره‌وری بیشتر تأثیر مثبت دارند. (ذات و ماهیت شغل)

● **عوامل انگیزش عبارتند از:**



✓ ماهیت کار

✓ شناخت و قدردانی

✓ موفقیت

✓ مسئولیت

✓ رشد و پیشرفت

# تئوری X و تئوری Y

داگلاس مک گریگور، دو دیدگاه مجزا از انسان پیشنهاد کرد:

● به طور اساسی منفی، به عنوان تئوری X

● به طور اساسی مثبت، به عنوان تئوری Y

\* نتیجه : دیدگاه مدیر از انسان بر پایه مفروضات مشخص قرار گرفته و آن مدیر رفتارش در رابطه با کارمندان را مطابق این مفروضات شکل می دهد.



# چهار فرضیه منفی در تئوری X

۱. کارمندان به صورت ذاتی از کار متنفر هستند و در صورت امکان، برای اجتناب از آن تلاش خواهند کرد.
۲. تا جایی که امکانپذیر باشد کارمندان از مسئولیتها اجتناب خواهند کرد و رهبری رسمی را جستجو می کنند.
۳. بیشتر کارمندان امنیت را برتر از فاکتورهای دیگر که مربوط به کار میشوند، قرار می دهند و جاه طلبی کمی ابراز خواهند کرد.
۴. چون کارمندان کار را دوست ندارند آنها را باید وادار کرد، کنترل کرد، و به وسیله تنبیه تهدید کرد تا به اهداف دست یافت.

# چهار فرضیه مثبت در تئوری Y

۱. کارمندان می توانند کار را به راحتی استراحت یا بازی ببینند.
۲. افراد خود رهبری و خود کنترلی را تمرین خواهند کرد اگر آنها به اهداف متعهد شده باشند.
۳. افراد می توانند پذیرفتن، حتی جستجو کردن، پویدن و مسئولیت را یاد بگیرند.
۴. توانایی ایجاد تصمیمات ابداعی بطور گسترده در میان افراد پراکنده شده است و لزوماً در بین موقعیتهای رهبری یگانه نیست.

# سبک‌های مدیران بر مبنای مفروضات X و Y

X

تصمیم‌گیری متمرکز

تاکید بر کنترل منابع

مدیرمداری

استفاده از مشوق‌های خارجی

توقع حصول نتایج کوتاه مدت

کنترل از سوی مدیریت

استفاده از امکانات و ظرفیت‌های موجود

رفع تضاد میان منافع افراد

# سبک‌های مدیران بر مبنای مفروضات X و Y

Y

عدم تمرکز در تصمیم‌گیری

تاکید بر ارزیابی نتایج

کارمند مداری

استفاده از مشوق‌های درونی

توقع حصول نتایج بلند مدت

کنترل درونی

توسعه منابع و افزایش ظرفیت تولید و خدمات

ایجاد وحدت و همکاری میان کارکنان

# تئوری های فرآیندی



# نظریه تقویت و اصلاح رفتار

- لزوم تفکیک دو نوع رفتار (واکنشی / غیر ارادی و کنشی / ارادی)
- لزوم توجه به رفتارهای ارادی
- تفکیک رفتارهای ارادی مفید از غیر مفید و مضر
- تلاش جهت تقویت رفتارهای مفید و حذف یا اصلاح رفتارهای مضر (اصلاح رفتار)
- استفاده از تقویت و تنبیه

● تقویت: عملی که احتمال تکرار رفتاری  
مطلوب را افزایش می دهد (کودک)

تقویت (+): تشویق کودک

تقویت (-): حذف یک حالت منفی

پا درد ناشی از خستگی... آب داغ... تکرار در  
موارد مشابه بعدی

تنبيه: عملی که احتمال تکرار رفتاری را کاهش  
می دهد... سوختن در اثر دست زدن به بخاری

● چشم پوشی/نادیده گرفتن: متوقف کردن تقویتی که قبلاً صورت می گرفته است

تشویق کودک دو ساله ... چشم پوشی از رفتار مثبت او در شش سالگی

اسکینر: بهترین رهیافت انگیزش (تقویت مثبت و چشم پوشی)

روش های تقویت (با فواصل ثابت، با فواصل متغیر، با نرخ ثابت، با نرخ متغیر)

حقوق و دستمزد ماهانه

اگر تکرار عمل (تولید) مد نظر باشد... تقویت با نرخ ثابت... مبلغی به ازای هر صحافی

علاوه بر حقوق و دستمزد در فواصل متغیر بودجه ای برای پاداش



- وقتی هدف یادگیری سریع است؟ نرخ
- وقتی هدف حفظ رفتار در بلند مدت؟ نرخ
- به افراد بازخور داده شود (تقویت مثبت... بازخور مرتبط با رفتارهای مطلوب سازمان باشد).

# انتقاد بر این نظریه

- تفاوت های فردی را در نظر نمی گیرد
- انگیراننده های درونی را در نظر نمی گیرد
- پویایی های شناختی (نادیده)... گاهی افراد از رفتارهای + و خطاهای دیگران درس می گیرند
- هنجارهای گروهی (نادیده)
- معمولاً به تغییرات موقت می انجامد

# نظریه انتظار

✓ ویکتور روم

✓ نظریه انتظار می گوید یک کارمند وقتی درگیر یک کار با کیفیت می شود که بداند آن کار به درستی ارزیابی و منجر به پاداش، افزایش حقوق، ترفیع و غیره خواهد شد.

✓ تئوری انتظار توضیح می دهد که چرا بسیاری از کارمندان میزان بسیار کمی از تواناییهای خود را به کار می گیرند.

✓ بطور خلاصه کلید اصلی در تئوری انتظار، **فهم اهداف شخصی و ارتباط بین تلاش و عملکرد، عملکرد و پاداش و سرانجام ارزش پاداشها با توجه به اهداف شخصی می باشد.** به عنوان یک مدل اقتضایی، تئوری انتظار بیان می کند که یک اصل عمومی برای توضیح انگیزش هر فرد

# تئوری انتظار به سه نوع ارتباط بستگی دارد:

۱- انتظار افراد از نتیجه (انتظار قبولی)

۲. جذابیت نتیجه

۳- رابطه ی تلاش و عملکرد: احتمال منتهی شدن میزان تلاش به عملکرد (احتمال).

وقتی رفتاری از فرد بروز می یابد که هم احتمال دستیابی به آنرا متصور باشد و هم نتیجه انگیزاننده و مشوق آنها باشد

میزان تلاش تابع: احتمال انجام کار، احتمال تحقق هدف و درصد مطلوبیت نتیجه

عملکرد تابعی است از: انگیزش، توانایی و تلاش

رضایت تابع: نتایج کسب شده و عادلانه بودن برخورد با کارکنان

# تئوری برابری:

ستاده ها



داده ها



● آدامز: افراد می خواهند سازمان با آنها عادلانه رفتار کند

● اگر احساس بی عدالتی کنند سعی در ایجاد عدالت خواهند کرد

● نگاره 2-13

● آورده خود به سازمان و دریافتی خود را با دیگران مقایسه می کنند

## برپایه تئوری برابری، انتخاب یکی از شش گزینه زیر توسط کارمندانی که بی عدالتی می بینند:

۱. تغییر ورودیه‌هایشان... کاهش تلاش و صرف انرژی
۲. تغییر دریافتی... تقاضای افزایش حقوق یا ارتقا
۳. توجیه وضع موجود... ارزیابی مجدد ورودی‌ها و دریافتی‌های خود
۴. تاثیر بر دیگر کارکنان... زیاد کار نکنید
۴. جایگزینی افراد مورد مقایسه
۵. ترک خدمت

# اهمیت مقایسه اجتماعی

- افراد همواره خود را در بطن جامعه و در مقایسه با دیگران می بینند
- لزوم برخورد عادلانه با آنها



# نظریه هدفگذاری

- باتعین هدف می توان افراد را ترغیب به کاری کرد
- محیط نقش مهمی در تعیین هدف و هدایت عملکرد انسانها در مسیر اهداف تعیین شده دارد
- افراد هدفمند بهتر از اهداف فاقد هدف کار می کنند
- افراد دارای اهداف چالش برانگیز بهتر از افراد دارای اهداف آسان فعالیت می کنند

# توجه به موارد زیر در هدفگذاری

الف) مواردی که در تعیین اهداف بایستی لحاظ شوند:

1. اهداف مشخص، دقیق و کمی باشند
2. منطقی و معقول باشند
3. افراد پذیرای اهداف باشند
4. امید فرد به موفقیت در تحقق هدف

ب) عواملی که شدت رابطه میان اهداف و عملکرد را تعدیل می کنند (تعدیل کننده ها):

1. توان فرد (دانش، استعداد و تجربه)

2. تعهد به هدف

3. بازخور: مطلع شدن از نحوه پیشرفت در

تحقق هدف

4. دشواری و پیچیدگی کار: هرچه کار دشوارتر

تلاش افراد برای حصول هدف بیشتر می

شود

(ج) عوامل موثر بر سرعت دستیابی به هدف  
(عوامل میانجی):

1. هدایت کننده رفتار افراد به سمت انجام فعالیت های ضروری برای تحقق هدف باشد
2. تلاش را تقویت کند (هدف چالش بر انگیز و کار پیچیده باشد)
3. هدف باید بر تمایلات بلند مدت فرد اثر بگذارد

# انتقاد

- فراگرد انگیزش را به صورت ناقص مد نظر قرار می دهد
- تفاوت های فردی نادیده گرفته می شود
- بر کیفیت عملکرد توجه نمی شود  
(توجه صرف به کمیت عملکرد)

رهبری

## رهبری:

□ رهبری جزء جدایی ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات مدیر ایفا می کند.

□ پیتر دراگر معتقد است که رهبران سازمانها منبع اصلی و نادر هر موسسه به شمار می

روند.



**LEADERSHIP**

*The leader always sets the trail for others to follow.*



## تعریف رهبری:

رهبری عبارت است از عمل اثر گذاری بر افراد به طوری که از روی تمایل و علاقه برای



دستیابی به اهداف گروهی تلاش کند. (George Terry)

رهبری هنر یا فرایند نفوذ گذاری بر مردم است به طوری که از روی میل و اشتیاق



کوششهایشان را برای رسیدن به هدفهای گروهی متمرکز کنند. (Odonnell, & ...)





## سبک های رهبری:

- طرح کلی اقدامات رهبر به نحوی که به وسیله کارکنان برداشت می شود.
- نشان دهنده طرز تفکر، جهان بینی و شخصیت رهبران است.
- سبک های رهبری به سه نوع تقسیم می شوند:

- رهبری استبدادی (Autocratic Leadership)

- رهبری دموکراتیک (Democratic Leadership)

- رهبری عدم مداخله یا آزاد (Free Rein Leadership)



## رهبری استبدادی (Autocratic Leadership):

رهبر مستبد شخصی است که:

دستور می دهد و انتظار دارد که اوامرش مورد قبول و اجرا واقع شود.

اختیارت و تصمیم گیری در نزد وی متمرکز است.

چارچوب کار زیردستانش را خود تعیین می کند.

بر مبنای تهدید و تنبیه با کارکنان رفتار می کند.

مبتنی بر تئوری X است.





## رهبری استبدادی (Autocratic Leadership):

### مزایای رهبری استبدادی: ☐

- ✓ برای کارکنان تازه وارد و بی تجربه بسیار مفید است.
- ✓ در هنگام بحران و موقعیت های اضطراری منجر به افزایش بازدهی می شود.
- ✓ زمانی که رؤسای مسئولیت نمی پذیرند و یا زمانی که تحت نظارت مستمر بهتر کار می کنند، مفید است.



## رهبری استبدادی (Autocratic Leadership):

### ❑ معایب رهبری استبدادی:

- ✓ ایجاد سوء تفاهم و قطع ارتباط به دلیل یک طرفه بودن ارتباطات
- ✓ خطرناک بودن تصمیم گیری انفرادی
- ✓ عدم احساس تعهد کارکنان نسبت به اهداف سازمان
- ✓ زمانی که کارکنان دارای دانش لازم هستند و به کار تیمی علاقه دارند بسیار نامناسب است.



## رهبری دموکراتیک (Democratic Leadership):

### رهبر دموکراتیک شخصی است که:

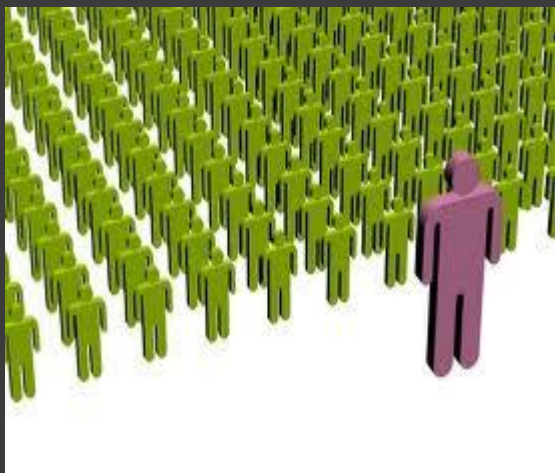


✓ به نیازها و علایق کارکنان توجه دارد.

✓ اختیارات و تصمیم گیری را به صورت غیر متمرکز اعمال می کند.

✓ ارتباطات دو طرفه را اعمال می کند.

✓ کارکنان را تشویق می کند که اندیشه های خود را ارائه کنند.





## رهبری دموکراتیک (Democratic Leadership):

### مزایای رهبری دموکراتیک: ☐

- ✓ افزایش بازدهی و رضایت کارکنان به خاطر اشتراک مساعی کارکنان.
- ✓ ارضاء نیاز به قدر و منزلت کارکنان به خاطر مشارکت آنها در تصمیم گیریها.
- ✓ افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان.
- ✓ افزایش اعتماد، همکاری و وفاداری در میان کارکنان سازمان.
- ✓ تقویت روحیه کارکنان.



## رهبری دموکراتیک (Democratic Leadership):

### ❑ معایب رهبری دموکراتیک:

✓ مستلزم وجود شرایط مطلوب در سازمان (کارکنان مطلع، تحصیلکرده و سازمان یافته)

✓ در صورت وجود تضاد در سازمان مناسب نیست

✓ احساس بیگانگی کارکنان در صورتی که عقایدشان مورد قبول واقع نشود.

✓ وقت گیر بودن این روش



## رهبری عدم مداخله یا آزاد (Free Rein Leadership):

رهبر عدم مداخله یا آزاد شخصی است که:



از اعمال قدرت یا دخالت در کارها اجتناب می کند.



متکی به تیم های کاری است.



فقط نقش هماهنگ کننده یا راهنما دارد.



سهم بسیار کمی در تصمیم گیری ها دارد.







## رهبری عدم مداخله یا آزاد (Free Rein Leadership):

### ❑ مزایای رهبری عدم مداخله یا آزاد:

- ✓ تأمین حداکثر آزادی فردی و گروهی
- ✓ افزایش انگیزه و تقویت روحیه گروهی.
- ✓ افزایش خلاقیت به خاطر ایجاد محیط کار غیر رسمی و آزاد.



## رهبری عدم مداخله یا آزاد (Free Rein Leadership):

### ❑ معایب رهبری عدم مداخله یا آزاد:

- ✓ ممکن است منجر به بی نظمی شود و بازدهی را کاهش دهد.
- ✓ ممکن است دلسردی و احساس نا امنی بوجود آورد.
- ✓ بعضی از افراد ممکن است منافع خود را برتر از منافع گروه بدانند.



## تئوری های رهبری:

تئوری های رهبری عبارتند از:



- تئوری شبکه مدیریت (The Managerial Grid)

- مدل پیوستگی رفتار رهبری (مدل پیوستار رهبری)

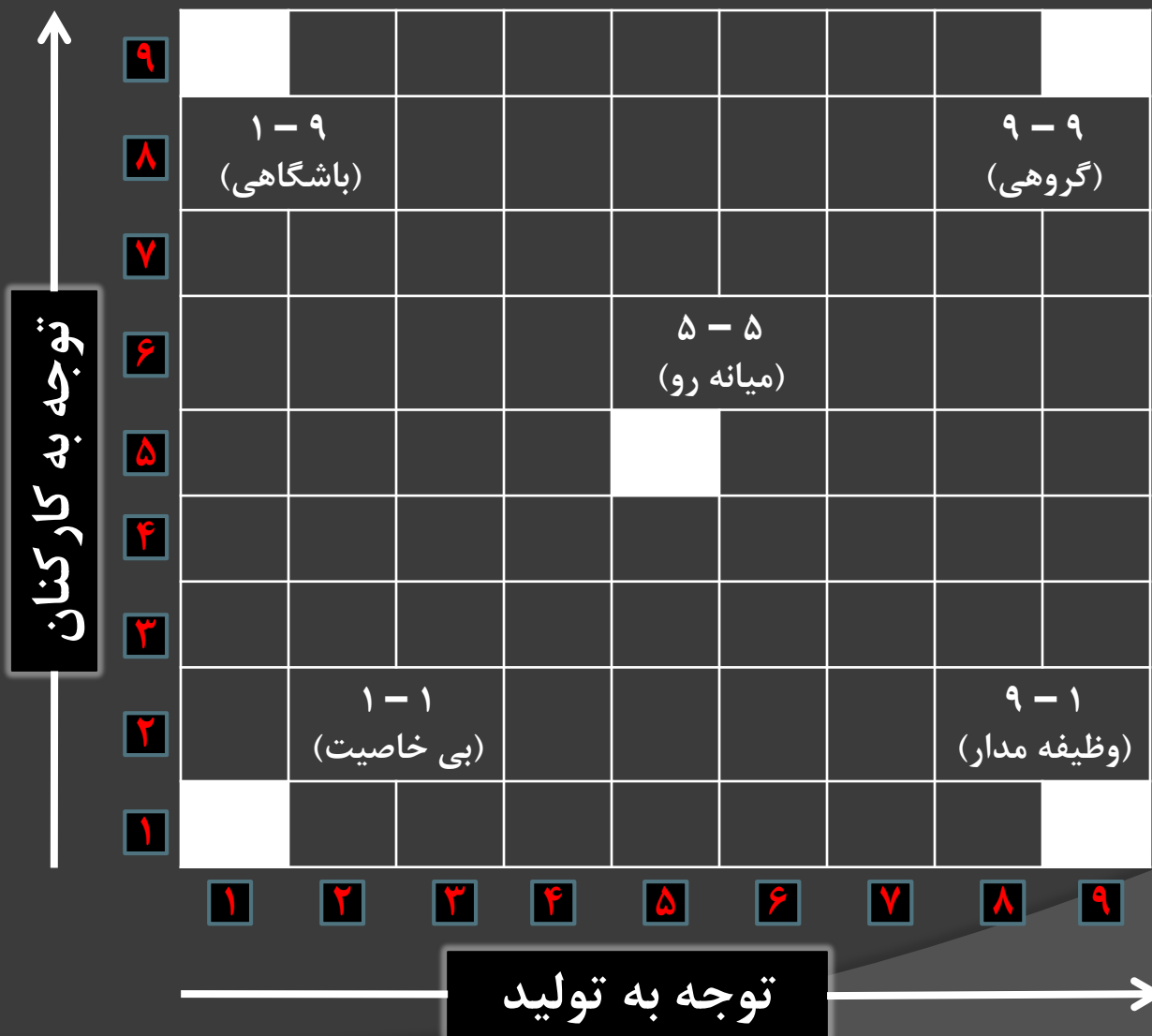
- مدل اقتضایی رهبری (Leadership Contingency Model)

- تئوری سیکل زندگی (Life Cycle Theory)





## تئوری شبکه مدیریت (The Managerial Grid)





## تئوری شبکه مدیریت (The Managerial Grid) :

- ❑ توسط رابرت بلیک و جین موتان
- ❑ مدیریت بی خاصیت (۱ - ۱): حداقل توجه به تولید و کارکنان، حداقل کوشش برای انجام کار به منظور حفظ عضویت در سازمان
- ❑ مدیریت گروهی (۹ - ۹): حداکثر توجه به تولید و کارکنان، روابط مبتنی بر احترام
- ❑ مدیریت باشگاهی (۹ - ۱): حداقل توجه به تولید و حداکثر توجه به کارکنان، ایجاد شیوه کار دوستانه و دلپذیر
- ❑ مدیریت وظیفه مدار (۱ - ۹): حداقل توجه به کارکنان و حداکثر توجه به تولید، افزایش کارایی به شرط حداقل دخالت کارکنان
- ❑ مدیریت میانه رو (۵ - ۵): بازدهی از طریق ایجاد توازن بین الزامات کار و حفظ روحیه افراد



## مدل اقتضایی رهبری (Leadership Contingency Model) :

بر اساس این مدل سه عامل در رهبری نقش اساسی دارد که عبارتند از:

1. روابط رهبر با اعضای گروه ( روابط شخصی رهبر با اعضای گروه)
2. ساختار وظیفه ( درجه شفافیت وظایف و مسئولیت های افراد)
3. قدرت مقام رهبر ( قدرت و اختیاری که شغل رهبر به او می دهد)

❖ از ترکیب سه عامل فوق، ۸ شیوه رهبری پدید می آید.



## مدل اقتضایی رهبری (Leadership Contingency Model):

در مدل اقتضایی مهمترین شاخص برای سنجیدن شخصیت رهبر، نمره LPC می باشد.



LPC بالا = رهبر رابطه مدار

LPC پایین = رهبر وظیفه مدار

نمره بالا بین ۴/۱ و ۵/۷

نمره پایین بین ۱/۲ و ۲/۲



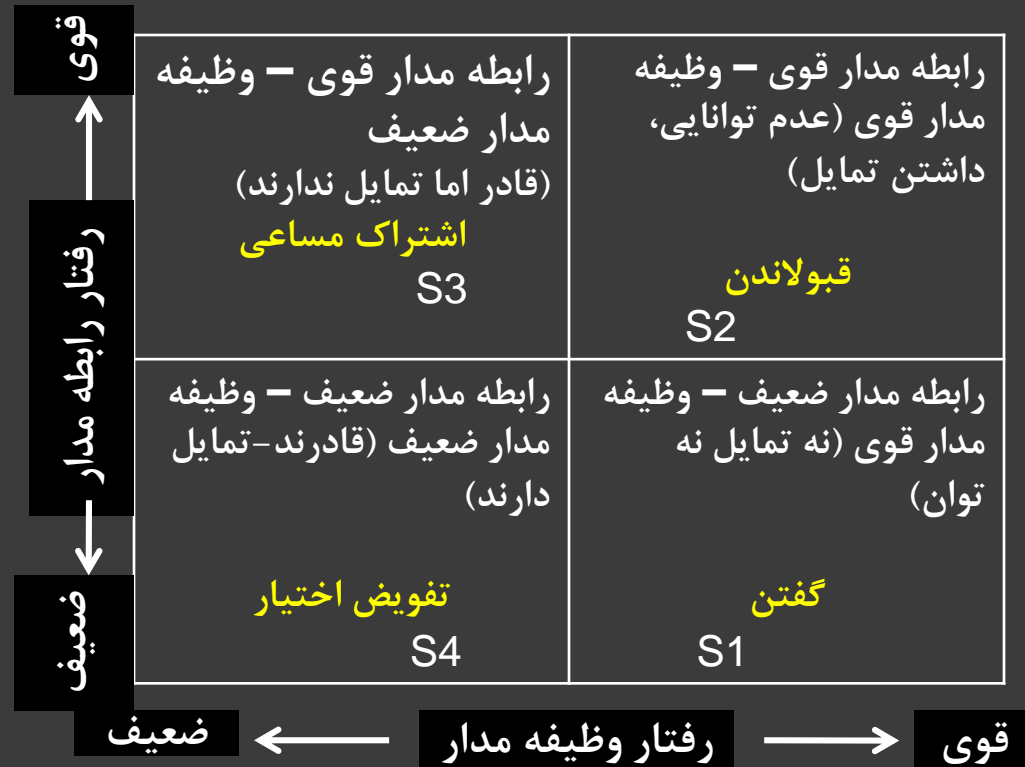
## تئوری سیکل زندگی (Life Cycle Theory) :

- ✓ هرسی و بلانچارد
- ✓ تئوری سیکل زندگی رابطه رفتار رهبر با سطح رشد یافتگی مرئوسان را مورد بررسی قرار می دهد.
- ✓ تأکید بر عوامل رشد روانی کارکنان است.
- ✓ منظور از رشد یافتگی فرد یا گروه، توانایی قبول مسئولیت در هدایت رفتار خود است.
- ✓ بر اساس این تئوری چهار سبک رهبری وجود دارد (s1, s2, s3 , s4).





## تئوری سیکل زندگی (Life Cycle Theory) :





## تئوری سیکل زندگی (Life Cycle Theory) :

✓ رابطه مدار ضعیف - وظیفه مدار قوی = گفتن =  $M1 = S1$  (عدم توانایی و عدم تمایل)

✓ رابطه مدار قوی - وظیفه مدار قوی = قبولاندن =  $M2 = S2$  (عدم توانایی و داشتن تمایل)

✓ رابطه مدار قوی - وظیفه مدار ضعیف = اشتراک مساعی =  $M3 = S3$  (قادر اما تمایل ندارند)

✓ رابطه مدار ضعیف - وظیفه مدار ضعیف = تفویض اختیار =  $M4 = S4$  (هم قادر و هم مایل)



خسته نباشید

کنترل

● کنترل یکی از وظایف مهم مدیریت به شمار می رود و مدیریت خوب وابسته به نظام کنترل مؤثر است.

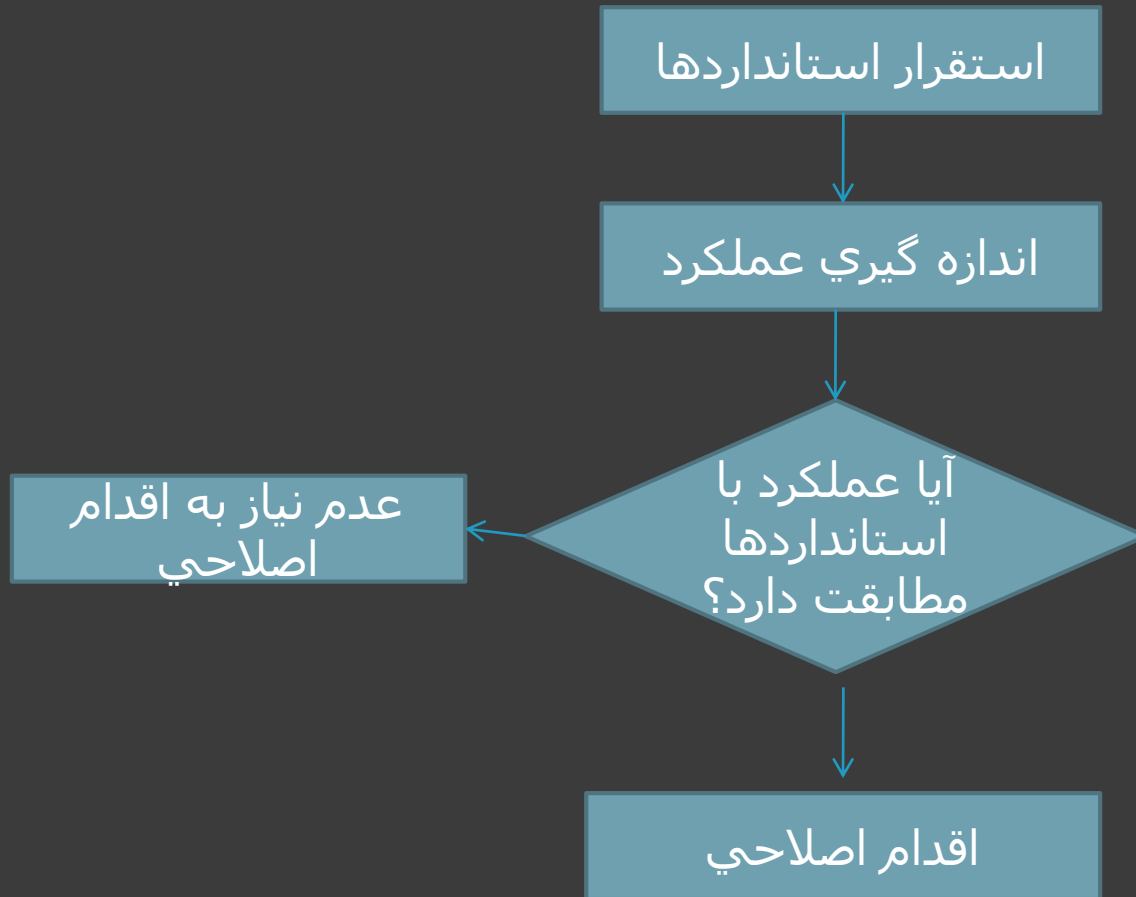
● کنترل فرآیندی است که از طریق آن مدیران اطمینان حاصل می کنند که عملکرد سازمان با فعالیتهای برنامه ریزی شده تطابق دارد.

● فرآیند کنترل میزان پیشرفت به سوی هدف ها را می سنجد و مدیران را قادر می سازد تا انحرافات برنامه ها را کشف کنند و اقدام اصلاحی به عمل آورند.

# فرآیند کنترل

● کنترل فرآیندی است که به طور مستمر عملکرد جاری را به منظور حصول اطمینان از اینکه منجر به وصول هدفهای از پیش تعیین شده می شود، اندازه گیری می کند.

# مراحل اساسی در فرآیند کنترل



# انواع کنترل

(1) کنترل قبل از انجام عملیات:

- طرح ریزی آنها به گونه ایست که از وقوع انحرافات جلوگیری می کنند.



## (۲) کنترل در حین انجام عملیات:

- ویژگی عمده این نوع کنترل، توانایی اقدام اصلاحی در حین انجام عملیات است
- اقدام اصلاحی قبل از بروز انحراف انجام می گیرد.
- مثال:
- این نوع کنترل زمانی مؤثر است که مدیر در مواقع لازم اطلاعات دقیقی از تغییرات محیط و یا میزان پیشرفت در جهت رسیدن به هدفها، در اختیار داشته باشد.
- این نوع کنترل مستلزم پیش بینی است.

### 3- کنترل با استفاده از طرح سؤالات دوجوابه بلی - خیر:

- به منظور حصول اطمینان از ادامه فعالیتها اعمال می شود.

- در مواردی که فرآیند تولید یک محصول به طور متوالی صورت می گیرد، ضروری و مفید است.

- این نوع کنترل اشتباهات را در هر مرحله برطرف کرده و از تجمع آنها در مراحل مختلف جلوگیری می کند.

- مثال: کنترل کیفیت در هر مرحله تولید

- ممکن است وقت گیر باشد و امکان سوء استفاده را افزایش دهد.

## ۴) کنترل پس از انجام عملیات:

- نتایج اقدامات انجام شده را ارزیابی می کند.  
- نتایج فعالیتها با استانداردهای معین تطبیق داده می شوند.

- به عنوان مبنایی برای تشویق یا اعطای پاداش به کارکنان در نظر گرفته می شود.

- به کنترل بازخوردی معروف است.

- مثال: پیشی گرفتن هزینه ها از بودجه

## ویژگی های لازم برای کنترل مؤثر

- کنترل باید اطلاعات قابل فهم و مفیدی فراهم آورد.
- سیستم کنترل باید ساده، روشن و خالی از ابهام باشد.
- کنترل باید تمام قسمت های سازمان را شامل شود.
- کنترل باید انحرافات را به طور سریع گزارش کند تا از آثار سوء آنها جلوگیری شود.
- کنترل باید به گونه ای طرح ریزی شود که افراد ذی ربط بر فعالیت های رشته خودشان نظارت داشته باشند.
- سیستم کنترل سازمان باید توازن داشته باشد.
- کنترل باید توسط افرادی انجام گیرد که کل سازمان را می شناسند.

- تأکید کنترل باید بر نقاط استراتژیک متمرکز شود.
- در کنترل باید به نتایج توجه شود.
- هدف نهایی کنترل رسیدن به هدف های سازمان است
- کنترل از نظر اقتصادی باید مقرون به صرفه باشد.
- کنترل باید قابلیت انعطاف داشته باشد.
- کنترل نباید صرفاً انحرافات را مشخص کند بلکه باید به اقدام اصلاحی نیز منجر شود.

● سیستم کنترل باید ساده باشد و در عین حال، دستکاری آن مشکل باشد.

● کنترل باید مورد قبول اعضای سازمان قرار گیرد.

● سیستم کنترل باید با همکاری همه افراد متخصص انجام گیرد.

● رعایت اصل استثناء در کنترل ضروری است.

- فقط انحرافات مهم باید به نظر مدیریت عالی سازمان برسد.